

**FORMABOIS** Comité sectoriel  
de main d'oeuvre  
du bois

Développons notre richesse collective

# Guide RH

CHAPITRE 7

## **ANALYSE DES POSTES ET STRUCTURE SALARIALE**



# Analyse des postes et structure salariale

La complexité et le côté très technique de la rémunération en font un sujet qui peut sembler plus difficile à traiter ; c'est pourquoi nous avons simplifié la démarche. La création d'une structure salariale équitable est basée essentiellement sur l'évaluation des emplois et sur la création d'une grille salariale.

**Votre défi : assurer une équité salariale interne et externe.**

Ce chapitre répond davantage aux entreprises qui ne sont pas assujetties à la loi sur l'équité salariale. Nous vous proposons des stratégies et des outils pour créer vos propres analyses de poste et votre structure salariale. Reportez-vous à votre « Coffre à outils » disponible sur le site Web de Formabois pour bénéficier de tous les outils développés et pour pouvoir les modifier à votre guise.

## En aperçu

Analyser des postes	3
Créer une structure salariale	7

# Analyser des postes

## UNE ÉVALUATION OBJECTIVE DES POSTES POUR UNE MEILLEURE ÉQUITÉ INTERNE.

L'analyse des postes consiste à évaluer de façon objective, et à l'aide de critères bien définis, tous les postes de l'entreprise. Plusieurs approches peuvent être utilisées et chacune a pour but de déterminer la valeur des différents postes et d'ajuster la rémunération en conséquence.

### COMMENT ANALYSER VOS POSTES :

1. Créez un comité responsable d'analyser les postes (facultatif, **outil I**).
2. Établissez les critères d'évaluation généraux pour tous les postes (**outil II**). Voici ce que nous suggérons :
  - Responsabilités de l'employé (techniques, financières, humaines et matérielles);
  - Qualifications requises pour occuper le poste (formation, scolarité et aptitudes physiques et intellectuelles);
  - Qualifications de l'employé basées sur les efforts qu'il doit fournir pour occuper le poste (intellectuelles ou physiques);
  - Conditions liées à l'environnement de travail (bruit, température, isolement, dangers matériels, risques pour la santé et stress).
3. Définissez les classes permettant d'établir le niveau de maîtrise des compétences et/ou des critères exigés (**outil II**). Voici ce que nous vous suggérons :
  - **Classe 1 – non requis** : ce niveau signifie que le critère n'est pas requis pour accomplir le poste.
  - **Classe 2 – minimal** : ce niveau signifie qu'un niveau minimal est requis pour accomplir le poste.
  - **Classe 3 – moyen** : ce niveau signifie qu'un niveau moyen est nécessaire pour accomplir le poste.
  - **Classe 4 – élevé** : ce niveau signifie qu'un niveau élevé est nécessaire pour accomplir le poste.
  - **Classe 5 – très élevé** : ce niveau signifie qu'un niveau très élevé est nécessaire pour accomplir le poste.
4. Compléter la grille d'analyse des postes (**outil II**).

Dans le but de simplifier votre démarche, Formabois a créé deux outils que vous pourrez utiliser pour réaliser vos propres analyses de postes. Vous trouverez les explications de ces documents, ainsi que les astuces d'utilisation, aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », disponible sur le site Web de Formabois.

#### I Comité d'analyse des postes

Cet outil vous permettra de recenser les membres de votre comité d'analyse de postes.

#### II Grille d'analyse des postes

Cet outil simple permet d'évaluer chacun de vos postes à l'aide de critères définis.

# Comité d'analyse des postes

## OUTIL 1

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que Formabois a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de Formabois, pour personnaliser votre analyse de poste.

### ASTUCE 1

Cette étape est facultative, mais nous vous la recommandons pour assurer une représentativité de votre main-d'œuvre et pour favoriser l'équité dans votre entreprise.

### ASTUCE 2

Le comité peut être composé de 4 à 6 personnes et doit être paritaire (composé d'autant de représentants des travailleurs que des employeurs). Il est important d'inclure différents groupes dans ce comité tels les femmes, les immigrants, les jeunes, etc.

	NOM DU REPRÉSENTANT	POSTE	DATE	SIGNATURE
Représentants employeurs	Pierre André	Directeur général	2017-04-01	<i>Pierre André</i>
	Mindhi Who	Responsable des RH	2017-04-01	<i>Mindhi Who</i>
Représentants travailleurs	Jacinthe Wood	Inspecteure qualité	2017-04-01	<i>Jacinthe Wood</i>
	Mohamed Hadid	Mécanicien	2017-04-01	<i>Mohamed Hadid</i>

# Grille d'analyse des postes

## OUTIL II

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que Formabois a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de Formabois, pour personnaliser votre grille d'analyse de poste.

### ASTUCE 1

Assurez-vous que les « niveaux » sont compris et utilisés uniformément par tous les membres de votre comité ainsi que d'une analyse de poste à une autre.

Niveau	Non requis	Minimal	Moyen	Élevé	Très élevé
	1	2	3	4	5

Inscrire la classe qui correspond au poste. Dans cet exemple, le comptable a un niveau de responsabilité très élevé, un niveau de qualifications requises très élevé, un niveau d'effort intellectuel très élevé et un niveau de conditions de travail moyen. Le total des points qui est attribué à son poste est de 18.

POSTES	RESPONSABILITÉS	QUALIFICATIONS REQUISES	EFFORT INTELLECTUEL OU PHYSIQUE	CONDITIONS DE TRAVAIL	TOTAL
Comptable	5	5	5	3	18
Responsable des ressources humaines	4	4	4	2	14
Responsable des ventes	3	3	3	3	12
Commis comptable	3	3	3	1	10
Réceptionniste	3	2	3	2	10
Technicien informatique	3	3	2	2	10
Mécanicien	4	4	4	4	16
Inspecteur à la qualité	4	3	3	5	15
Classificateur	3	3	3	4	13
Opérateur	3	2	3	4	12
Affûteur	3	3	2	3	11
Aide général	2	2	2	3	9
Préposé à l'entretien ménager	2	2	2	3	9

Inscrire tous les postes de l'entreprise.

# Créer une structure salariale

## LA STRUCTURE SALARIALE SIMPLIFIÉE ET UNIFORMISÉE L'ADMINISTRATION DES SALAIRES.

Mettre en place une structure salariale permet d'être équitable dans l'administration des salaires. Elle facilitera et uniformisera toutes vos décisions en ce sens.

### COMMENT CRÉER UNE STRUCTURE SALARIALE :

1. Déterminez la méthode à employer pour structurer la rémunération directe (outils III+IV). La rémunération directe comprend :
  - Les salaires
  - Les primes et les allocations
  - Les bonis liés au rendement
2. Déterminez la structure de votre rémunération indirecte (outils III+IV). La rémunération indirecte comprend :
  - Les avantages sociaux
  - Les congés annuels (vacances)
  - Les jours fériés
  - Les congés mobiles
  - Les avantages complémentaires (conditions de travail, horaire flexible, conciliation travail/vie personnelle, services/produits à prix avantageux...).
3. Comparez votre structure à celle de votre industrie pour vous assurer d'une équité externe.

L'augmentation salariale doit se faire annuellement pour tous les employés après qu'une évaluation de rendement ait été complétée (référez-vous au chapitre 5 « Gestion de la performance »).

Dans le but de simplifier votre démarche, Formabois a créé trois outils que vous pourrez utiliser pour concevoir vos propres outils de structure salariale. Vous trouverez les explications relatives à ces documents ainsi que les astuces d'utilisations aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », disponible sur le site Web de Formabois.

### III Structure de la rémunération directe pour emplois administratifs

Cet outil vous permettra de créer votre structure pour vos emplois administratifs.

### IV Structure de la rémunération directe pour emplois de production

Cet outil vous permettra de créer votre structure pour vos emplois de production.

### V Structure de la rémunération indirecte

Cet outil vous permettra d'officialiser et d'uniformiser votre structure pour tout ce qui touche à la rémunération indirecte de vos emplois administratifs et de production.

# Structure de la rémunération directe pour emplois administratifs

## OUTIL III

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que Formabois a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de Formabois, pour personnaliser votre structure.

### ASTUCE 1

Pour les emplois administratifs, nous vous suggérons d'employer la méthode du point médian. Sachez que vous pouvez également utiliser la méthode proposée pour les postes de production (outil IV).

### ASTUCE 2

Référez-vous aux salaires moyens que vous trouverez sur le site de l'Institut de la statistique du Québec pour fixer votre point médian puis ajustez-le à la valeur de votre poste. Il est possible que vos critères soient plus ou moins élevés que pour d'autres entreprises.

### ASTUCE 3

Assurez-vous que vos salaires représentent la « valeur » de vos postes. Dans l'exemple suivant, une différence de valeur de 1 point équivaut à une différence salariale de 4 000 \$.

### ASTUCE 4

Attention, assurez-vous de toujours respecter les taux du salaire minimum et de vous référer à La loi sur l'équité salariale de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

### ASTUCE 5

Assurez-vous de toujours rester compétitif. Les chercheurs d'emplois recherchent de bonnes conditions ET un salaire compétitif.



Reportez la valeur  
trouvée au chapitre 7.1

Un bonus au rendement  
est attribué à un employé  
ou à groupe d'employés dont  
le rendement est supérieur  
à la norme.

POSTES	VALEUR DU POSTE	SALAIRE ANNUEL			BONUS LIÉ AU RENDEMENT (si l'entreprise augmente son bénéfice de plus de 30 %)
		Minimum	Point médian	Maximum	% du salaire de l'employé
Comptable	18	89 000	94 000	99 000	2 %
Responsable des RH	14	73 000	78 000	83 000	2 %
Responsable des ventes	12	55 000	60 000	65 000	,05 % + 10 % des ventes
Commis comptable	10	57 000	62 000	67 000	,05 %
Réceptionniste	10	57 000	62 000	67 000	,05 %
Technicien informatique	10	57 000	62 000	67 000	,05 %

# Structure de la rémunération directe pour emplois de production

## OUTIL IV

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que Formabois a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de Formabois, pour personnaliser votre structure.

### ASTUCE 1

Pour les emplois administratifs, nous vous suggérons d'utiliser la méthode des taux fixes. Sachez que vous pouvez également utiliser la méthode proposée pour les postes administratifs (outil III).

### ASTUCE 2

Assurez-vous que vos salaires représentent la « valeur » de vos postes. Dans l'exemple suivant, une différence de valeur de 1 point équivaut à une différence salariale de 1 \$/h.

### ASTUCE 3

Attention, assurez-vous de toujours respecter les taux du salaire minimum et de vous référer à La loi sur l'équité salariale de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

### ASTUCE 4

Assurez-vous de toujours rester compétitif. Les chercheurs d'emplois recherchent de bonnes conditions ET un salaire compétitif.

Reportez la valeur  
trouvée au chapitre 7.1

POSTES	VALEUR	SALAIRE HORAIRE				BONUS LIÉ AU RENDEMENT (si l'entreprise augmente son bénéfice de plus de 30 %)
		Taux période de probation	Taux emploi départ	Taux plafond	Augmentation salariale (%)	% du salaire de l'employé
Mécanicien	16	23,00	24,00	29,00	2,08 %	,05 %
Inspecteur à la qualité	15	22,00	23,00	28,00	2,08 %	,05 %
Classificateur	14	21,00	22,00	27,00	2,08 %	,05 %
Opérateur	12	19,00	20,00	25,00	2,08 %	,05 %
Affûteur	10	17,00	18,00	23,00	2,08 %	,05 %
Aide général	9	16,00	17,00	22,00	2,08 %	,05 %
Préposé à l'entretien ménager	9	16,00	17,00	22,00	2,08 %	,05 %

# Structure de la rémunération indirecte

## OUTIL V

Dans cette annexe, vous trouverez les explications et les astuces pour utiliser les outils que Formabois a créés.

Reportez-vous à la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils », sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre structure.

### ASTUCE 1

Référez-vous aux Normes du travail afin de respecter les droits des travailleurs.

### ASTUCE 2

La rémunération indirecte est un bon outil de recrutement et de rétention. Utilisez-le pour vous démarquer de vos concurrents!

### ASTUCES 3

Soyez créatif; la rémunération indirecte n'a pas de limite!

### ASTUCE 4

Il doit exister une équité entre les postes administratifs et les postes de production. Dans la mesure du possible, la rémunération indirecte devrait être égale entre ces deux types de postes.

## LES AVANTAGES SOCIAUX :

<b>Après période de probation (3 mois)</b>	<b>Agence d'assurances XYZ.</b>  Le choix du forfait de l'assurance collective est laissé au soin de l'employé :  Assurance invalidité, assurance médicaments, assurance vie, assurance pour soins dentaires et assurance pour soins de la vue.
--	---

## LES CONGÉS ANNUELS (VACANCES)

<b>De 3 mois à 3 ans</b>	3 semaines
<b>De 4 ans à 9 ans</b>	4 semaines
<b>Plus de 10 ans</b>	5 semaines

## LES JOURS FÉRIÉS :

<b>Dès l'embauche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• le 1<sup>er</sup> janvier (jour de l'An)</li><li>• le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur</li><li>• le lundi qui précède le 25 mai (Journée nationale des patriotes)</li><li>• le 24 juin (fête nationale)</li><li>• le 1<sup>er</sup> juillet. Si cette date tombe un dimanche : le 2 juillet (Fête du Canada)</li><li>• le 1<sup>er</sup> lundi de septembre (fête du Travail)</li><li>• le 2<sup>e</sup> lundi d'octobre (Action de grâces)</li><li>• le 25 décembre (jour de Noël).</li></ul>
-----------------------	---

## LES CONGÉS MOBILES :

<b>De 3 mois à 3 ans</b>	3 jours
<b>De 4 ans à 9 ans</b>	4 jours
<b>Plus de 10 ans</b>	5 jours

Le congé mobile est une courte période d'absence rémunérée pour laquelle aucune date n'est arrêtée à l'avance. Il peut être pris pour différentes raisons personnelles ou de maladie.

Formabois tient à remercier Plasticompétences de lui avoir permis d'utiliser et de modifier le contenu des documents de la boîte à outils RH afin que les entreprises du secteur de la transformation du bois puissent en bénéficier.