

Cours de démarrage d'entreprise CBDC

Leçon douze – Rémunération et avantages sociaux

Présenté par les Corporations au bénéfice du développement communautaire et Nouvelle-Écosse au Travail



**Community Business Development Corporation
Corporation au bénéfice du développement communautaire**



NOVA SCOTIA WORKS

Un élément important pour attirer et garder des travailleurs satisfaits est de s'assurer qu'ils sont compensés justement et équitablement pour leur travail. Cela ne veut pas dire que les employés avec le plus haut salaire sont nécessairement les plus satisfaits; en fait, le salaire n'est qu'un facteur parmi d'autres. Il existe une panoplie d'autres avantages directs et non monétaires qui peuvent compléter le régime de rémunération offert à vos employés.

Les employeurs proposent divers avantages officiels comme une assurance-maladie et un régime d'épargne-retraite. Cependant, les exemples d'avantages innovants et non monétaires, comme l'horaire flexible et le travail partagé, sont de plus en plus nombreux. Dans tous les cas, la rémunération et les avantages que vous offrez doivent être stimulants pour tous les employés si vous voulez qu'ils restent motivés et qu'ils continuent à travailler pour vous. Cette section vous présentera des outils, des conseils et des ressources qui vous aideront à comprendre, concevoir et mettre en place une rémunération et des avantages sociaux efficaces pour vos employés.

Stratégies de rémunération

Motivation

Bien qu'un salaire adéquat pour le travail effectué soit important pour la satisfaction d'un employé, ce n'est pas tout ce qui compte. Le salaire aura une plus grande importance si les employés ont peu d'argent ou s'ils se sentent traités injustement.

L'argent seul ne suffit pas à pousser vos employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. La fierté associée au travail, la capacité d'aider les clients et les bonnes relations en milieu de travail comptent aussi. Tout le monde est différent sur le plan de la motivation, et les employeurs peuvent déterminer les meilleures façons de stimuler chaque employé en étant à l'écoute.

Vous trouverez plus d'information sur les façons de motiver vos employés dans la section [Gérer un personnel diversifié](#) (Managing Diverse Workplace) de la trousse de RH de Nouvelle-Écosse au Travail.

Conseils pratiques

Voici quelques conseils pratiques sur la façon de récompenser vos employés adéquatement :

- Demandez-vous comment vous aimeriez qu'on vous remercie ou qu'on vous récompense pour votre travail.
- Demandez à vos employés comment ils aimeraient être remerciés ou récompensés.

- Ce qui est important pour une personne ne l'est peut-être pas du tout pour une autre. Si possible, laissez vos employés choisir leurs récompenses pour que celles-ci soient plus personnelles.
- Prenez en compte la culture de l'employé : ce qui est important dans une culture ne l'est pas nécessairement dans une autre.
- Récompensez le bon travail en temps opportun. Rappelez-vous : ce qui est récompensé sera répété. Soulignez le rendement souhaité dès que possible pour que le lien soit clair. Faites de même avec les réprimandes.
- Offrez des récompenses amusantes. Certaines entreprises utilisent des mascottes pour souligner les actions exceptionnelles de personne en personne.
- Pensez à des récompenses comparables à de l'argent (chèques-cadeaux, don au nom de l'employé à un organisme de son choix, etc.). C'est un investissement qui peut vous rapporter gros.
- Encouragez le bénévolat. La plupart des employés ont des organismes de bienfaisance ou bénévoles préférés qui récoltent des fonds pour le bien de la communauté. Pourquoi ne pas leur remettre une partie de vos dons de bienfaisance? Certains employeurs donnent également congé à leurs employés pour leur permettre de s'impliquer dans des organismes communautaires. Qu'y gagne l'employeur? Une formation supplémentaire pour l'employé et un témoignage de bonne volonté dans la communauté et la famille de l'employé.
- De nombreuses récompenses n'ont pas de prix. Il est important de dire merci. Le fait de reconnaître le travail d'un employé devant ses collègues peut grandement contribuer à sa satisfaction. De plus, en accordant une plus grande liberté et un plus grand nombre de responsabilités aux employés de confiance, vous leur montrez que vous respectez leurs connaissances, leurs capacités et leur éthique de travail.

Déterminer le taux de salaire

Il n'est pas facile de déterminer le salaire à verser pour un emploi précis. Un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte. En voici quelques-uns :

- Le degré de responsabilité dans l'entreprise : s'agit-il d'un poste-clé?
- Le niveau d'éducation et les années d'expérience du candidat.
- Le salaire minimum de votre province.
- Le taux courant pour ce poste dans le secteur. Vos employés se tournent-ils vers d'autres entreprises offrant un meilleur salaire?
- Le taux courant dans les autres provinces. Y a-t-il un exode de travailleurs? Quel salaire pourrait les garder ici?
- Quel devrait être le salaire de ce poste comparativement aux autres postes dans votre entreprise? Essayez-vous de suivre les salaires offerts par les autres entreprises, de

payer un peu plus pour attirer des travailleurs plus qualifiés ou de payer un peu moins si vous ne pouvez rivaliser avec la concurrence?

La section suivante vous présente des outils pour calculer le taux courant et pour comparer le taux de salaire avec celui d'autres postes dans votre entreprise.

Rappelez-vous : un nouvel employé n'a pas à commencer au bas de l'échelle si son niveau d'éducation ou de compétence est équivalent à un échelon plus ou moins élevé. Certaines entreprises offrent 90 % du salaire jugé équitable pour le poste, puis accordent une augmentation à la fin de la probation ou après une période prédéterminée. Cela vous laisse une marge de manœuvre. Vous pouvez aussi proposer un salaire au milieu ou au haut de l'échelle si la personne n'aura pas besoin de beaucoup de formation à l'interne.

Déterminer le taux de salaire

Rémunération

Tout dépendant de ce que vous voulez accomplir avec vos salaires et échelles salariales, vous pouvez déployer plusieurs stratégies de rémunération. En voici des exemples :

- **Rémunération compétitive** : Le salaire suit le « taux courant » ou un taux comparable à celui des travailleurs qui occupent un poste similaire dans le secteur ou la région.
- **Rémunération selon l'ancienneté** : Plus un employé reste longtemps, plus son salaire est élevé. Cela peut inclure des primes d'ancienneté à certains intervalles; par exemple, six mois, un an, cinq ans, etc.
- **Rémunération selon le rendement** : Le salaire dépend du rendement de l'employé ou de son équipe.

Vous pouvez vous concentrer sur une de ces stratégies ou les combiner pour attirer les candidats que vous visez. Par exemple, si vous possédez un hôtel, vous devrez certainement payer vos employés au moins autant que les autres établissements touristiques de la région. Si la demande en main d'œuvre est forte pour le poste que vous cherchez à pourvoir ou si vos employés quittent votre entreprise pour une autre, vous devrez probablement proposer un salaire assez élevé pour attirer et garder les travailleurs. Si c'est votre cas, vous pouvez aussi envisager d'offrir des incitatifs selon le rendement pour permettre à vos employés de gagner plus d'argent tout en améliorant votre bénéfice net.

Évaluation du taux courant

Si vous voulez rester concurrentiel, il peut être utile de revoir vos salaires et vos échelles salariales au moins une fois par année. Même si une hausse annuelle n'est pas obligatoire, elle reste courante. Si vos concurrents suivent cette pratique, vous pourriez avoir à l'adopter aussi. Quand vous établissez les salaires de base et les échelles salariales, il est important de vous laisser une marge de manœuvre. Ne pensez pas que vous devez absolument payer plus que vos concurrents. La plupart des employés veulent être traités équitablement. Si vous augmentez le salaire offert aux nouveaux employés et que les autres entreprises décident de vous égaler l'année suivante, votre personnel pensera que vous traînez derrière. Vous pouvez envisager une entente spéciale avec vos employés et leur offrir des avantages supplémentaires, ce qui vous mettra en meilleure posture sur le marché!

Voici quelques conseils pour déterminer le salaire de vos employés :

Trouvez les salaires pour des postes similaires dans votre région. Pour ce faire, voici quelques suggestions :

- Consultez les offres d'emploi en ligne pour des postes similaires.
- Consultez le [Guichet-Emplois](#).
- Demandez à d'autres propriétaires d'entreprise – vous pourriez être surpris de leur volonté d'échanger de l'information. Consultez le journal local pour des offres d'emploi dans votre secteur et votre région.

Comparez le poste avec d'autres dans votre région. Vous devrez prendre en compte le degré de responsabilité et le niveau d'éducation et d'expérience nécessaire pour ces différents postes. Assurez-vous que le salaire est comparable pour les postes similaires dans l'entreprise.

Consultez les sites Web suivants pour connaître les salaires moyens par emploi au Canada : [Living In Canada](#) (en anglais seulement). Veuillez vous référer au [Modèle de taux courant](#) (en anglais seulement).

Régimes de soins de santé

Introduction

De nos jours, les régimes de soins de santé sont parmi les avantages les plus populaires et importants offerts par les employeurs. Même si votre système de santé provincial prend en charge la majorité des frais de santé les plus coûteux, la plupart des entreprises offrent une assurance-maladie complémentaire à leurs employés. Cette assurance peut couvrir divers services qui ne sont pas remboursés par le gouvernement provincial comme les ordonnances,

les soins dentaires, les soins de la vue et même les mesures de prévention. De nombreuses petites entreprises croient qu'elles ne peuvent pas se payer un régime de soins de santé; cependant, cela pourrait vous coûter beaucoup moins cher que vous ne le pensez. Les régimes de soins de santé peuvent être offerts de diverses façons selon les besoins et la capacité de votre entreprise.

Régimes pour les médicaments sur ordonnance, les soins dentaires et les soins de la vue

Pourquoi ne pas discuter au sein de votre entreprise, avec d'autres petites entreprises ou avec une compagnie d'assurance collective pour savoir quels types de régimes s'offrent à vous? Les régimes peuvent varier selon la taille de votre entreprise et les quotes-parts à payer par vos employés. Voici quelques facteurs à prendre en compte au moment d'arrêter votre choix :

- Le régime couvre-t-il tous les médicaments/toutes les interventions ou est-il plus sélectif?
- Le régime couvre-t-il le coût total ou y a-t-il une quote-part?
- Quel sera le montant couvert par le régime annuellement ou semi annuellement?
- Le régime paie-t-il directement le fournisseur ou rembourse-t-il plutôt l'employé?
- Les employés peuvent-ils se retirer du régime?
- Quels membres de la famille de l'employé peuvent être couverts par le régime?
- Combien coûte le régime aux employés?
- Combien coûte le régime à l'entreprise?

Demandez à vos employés de vous aider à sélectionner le niveau de couverture qui leur convient le mieux.

Régimes préventifs

Les régimes de soins de santé préventifs gagnent en popularité auprès des employeurs, car ils contribuent à réduire les congés de maladie et aident à garder le personnel plus heureux et en santé. Voici des exemples de ce qu'ils peuvent comprendre :

- Abonnement à un gym ou à un centre de culture physique
- Massothérapie
- Rendez-vous chez un chiropraticien
- Rendez-vous chez un professionnel en santé mentale
- Toute autre dépense liée à la santé ou au bien-être

Coût des régimes de soins de santé

Le coût des régimes de soins de santé peut être payé en totalité par l'employé ou par l'employeur, ou être partagé entre les deux.

Voici certaines des approches les plus répandues :

- **Adopter un régime à franchise élevée**
 - Une franchise élevée se traduit par une diminution des primes.
 - Les paiements (primes) ne seront pas aussi élevés que ceux des régimes à franchise moins élevée.
- **Joignez un groupe qui offre une assurance collective**
 - Joindre un groupe peut avoir des avantages, comme une assurance collective.
 - Votre chambre de commerce locale pourrait offrir une assurance collective.

Grille de salaires

Une échelle de rémunération

L'échelle de rémunération est un tableau simple qui indique les taux de salaire au bas, au milieu et au haut de l'échelle pour les personnes ou les postes de l'entreprise. Dans les entreprises de taille moyenne, les emplois sont divisés en groupes; dans les petites entreprises, les emplois peuvent être classés par personne.

Les avantages de l'échelle de rémunération

L'échelle de rémunération dans une entreprise est importante pour quelques raisons :

- Elle vous permet de comparer les taux de salaire associés à différents postes selon le niveau d'éducation et d'expérience et le degré de responsabilité.
- Elle sert de registre des taux de salaire de l'entreprise.
- Elle vous permet d'estimer quand augmenter le salaire d'un employé selon son ancienneté ou son rendement.

Modèle [d'échelle de rémunération](#) (en anglais seulement).

Équilibre travail-vie personnelle

L'équilibre travail-vie personnelle est la capacité de l'employé à concilier les besoins du milieu de travail et ses besoins personnels. Cela ne veut pas dire qu'il faut diviser son temps également entre le travail et la maison. Ce qui fonctionne pour un employé ne conviendra pas nécessairement à un autre; le poste, la vie personnelle, les intérêts et le niveau de stress sont notamment des aspects qui varient d'une personne à l'autre.

« Santé Canada estime que la perte financière annuelle causée par la difficulté, pour les employés, à concilier le travail et les obligations familiales équivaut à 2,7 milliards de dollars, ce qui correspond au temps perdu en raison du stress, des congés de maladie, des soins aux personnes à charge et d'autres obligations familiales. » (*The Business Case for Work-Life Balance*, RHDC, gouvernement du Canada).

Signes d'un problème dans l'équilibre travail-vie personnelle

De nombreux signes peuvent indiquer un problème en lien avec l'équilibre travail-vie personnelle. En voici certains :

- Taux élevé de roulement du personnel ou incapacité à garder le personnel
- Augmentation des congés de maladie ou des congés sans solde
- Augmentation des symptômes de stress chez le personnel :
 - Humeur changeante
 - Troubles de mémoire
 - Tics nerveux
 - Baisse de la productivité
 - Sentiment de dépression
- Nécessité de revoir les avantages sociaux existants pour le personnel
- Augmentation des appels personnels au travail

Solutions pour améliorer l'équilibre travail-vie personnelle

Il existe de nombreuses solutions pour améliorer l'équilibre travail-vie personnelle. Rappelez-vous qu'il n'y a pas de solution miracle qui fonctionne pour tous les employés. Voici quelques exemples :

- Horaires flexibles : permettre aux employés de commencer et de finir leur quart de travail aux heures qui leur conviennent.
- Travail partagé : permettre à deux employés ou plus de se diviser une tâche.
- Programmes d'aide aux employés : aider les employés à obtenir de l'aide d'un tiers.
- Permettre aux employés d'accumuler des heures pour plus tard.
- Permettre aux employés de faire des tâches personnelles pendant les heures de travail, tant que les tâches liées au travail sont aussi faites.
- Respecter la vie familiale : inviter la famille à certains événements de l'entreprise.
- Mettre à disposition un service de garde : subventionner ou offrir un service de garde à bas prix.
- Offrir des congés pour obligations familiales : avec ou sans solde.
- Semaines de travail comprimées : faire plus d'heures par jour pour travailler moins de jours par semaine.

- Permettre de travailler de la maison (télétravail).
- Options de mise en forme : offrir des congés ou des subventions pour les programmes de mise en forme.

Programme d'équilibre travail-vie personnelle

Pour établir un programme d'équilibre travail-vie personnelle, il faut passer par la formation. Les employés peuvent assister à des séances de formation externes ou suivre des cours en ligne.

Quand les employés sont moins stressés, ils sont plus productifs. Ils sont aussi plus heureux et prennent moins de congés, ce qui diminue les coûts.

Programmes incitatifs

Les programmes incitatifs sont une autre façon de récompenser les employés qui affichent un bon rendement. L'avantage que vous avez en tant qu'employeur, c'est que cette dépense n'est engendrée que si l'entreprise a pu profiter d'avantages additionnels, soit dans la qualité du service, soit sous la forme de profits excédentaires directs liés à la production. De nombreux employés apprécient encore plus les incitatifs que le salaire de base!

Types de programmes incitatifs courants

La plupart des programmes incitatifs ont un coût déboursé, mais ce n'est pas toujours le cas. Vous trouverez ci-dessous les descriptions de types de programmes incitatifs populaires offerts par les employeurs.

Participation aux bénéfices

Les employés reçoivent une part des profits de l'entreprise et bénéficient donc directement de sa réussite. Plus l'entreprise se porte bien, plus les employés en profitent sur une base individuelle; ils ont donc un vrai incitatif à bien travailler et à encourager leurs collègues à faire de même. La participation aux bénéfices, aussi appelée intéressement, crée une situation où tout le monde y gagne, tant l'entreprise que ses employés.

Prime ponctuelle

Parmi les types de primes ponctuelles, il y a ce qu'on appelle l'« intrapreneuriat ». Dans ce cas, les employés sont incités à trouver des idées qui feront économiser de l'argent à l'entreprise ou qui augmenteront ses revenus. Une prime peut aussi être accordée pour récompenser des précautions particulières, un service à la clientèle exceptionnel ou d'autres actions utiles à l'entreprise. Ce type de prime peut être offert sous forme d'argent, de chèques-cadeaux, de laissez-passer, d'accès à des programmes spéciaux de formation choisis par l'employé, etc.

Programmes de reconnaissance

Ce genre de programme a généralement pour but de remonter le moral des employés. Les mentions d'« employé du mois » ou d'« employé le plus travaillant » en sont des exemples. Les employeurs offrent parfois des congés, une place de stationnement particulière pour un temps limité ou le droit d'avoir la mascotte de l'entreprise à leur poste de travail.

Prime à la signature

Cette prime est donnée aux nouveaux employés qui signent un contrat avec l'entreprise. Elle se veut un gage de bonne volonté, et permet de compenser la rémunération restante que l'employé pourrait avoir dans une autre entreprise.

Prime d'étape importante

Cette prime sert à souligner un accomplissement comme la fin d'un long projet ou l'ancienneté de l'employé. Voici quelques exemples :

- Inviter l'équipe de projet au cinéma ou au restaurant.
- Offrir des chèques-cadeaux à un employé et sa famille après une affectation spéciale.
- Décerner une plaque après cinq ans de service.

Prime de recommandation

Quand les employeurs ont du mal à trouver des travailleurs, les employés actuels sont l'une des meilleures sources de recommandations. Offrir une prime aux employés qui recommandent des candidats sélectionnés est une approche très peu coûteuse. Les employés actuels ne vous enverront probablement pas des gens qui ne veulent pas ou ne peuvent pas accomplir le travail demandé, puisque cela se traduirait par une charge plus importante pour eux.

Prime de fin d'année

La prime de fin d'année est généralement versée autour de Noël ou à la fin de l'année. Il peut s'agir de petits cadeaux ou d'un montant correspondant à un mois de salaire.

Commission de vente

La commission est donnée à un employé qui fait une vente. Le montant est un pourcentage déterminé pouvant aller jusqu'à 50 % du montant de la vente.

La leçon douze du Cours de démarrage CBDC portait sur la *Rémunération et les avantages sociaux* et traitait des sujets suivants : le taux de salaire, les régimes de soins de santé complémentaires, l'équilibre travail-vie personnelle et les programmes incitatifs. La prochaine leçon du cours sera la *Leçon treize – Croissance du chiffre d'affaires*.