

Porc Québec, en collaboration avec AGRICarières et les Centres d'emploi agricole, a amorcé une série d'articles sur des outils disponibles pour la gestion des ressources humaines. Dans ce numéro-ci, notamment par un témoignage d'un éleveur engagé en ressources humaines, l'article traite de la grille de rémunération et des étapes pour s'outiller adéquatement.

La grille salariale : un pilier de la gestion de la rémunération et des employés

Un des outils pivot de la gestion de la rémunération est la grille salariale. Elle présente de nombreux avantages comme clarifier les conditions d'embauche, assurer le suivi d'une équipe d'employés, déléguer adéquatement les tâches, responsabiliser les employés et susciter leur rétention. Autopsie d'un cas où la mise en place d'un tel outil a été bénéfique à plusieurs égards.

Ancien employé de la Coop des Bois-Francis, Christian Drouin, en 1997, a décidé d'acheter une ferme de 200 truies. Au fil des ans, il modernise les installations et fait évoluer son entreprise, la Ferme Kingsey (maternité et porcelet 6 kilos), laquelle compte actuellement 1 200 truies. Cette évolution a aussi fait surgir de nombreux défis en ressources humaines. M. Drouin compte sur une équipe de huit employés, trois à temps complet et les autres à temps partiel. Ce producteur a évalué ses besoins et a décidé d'engager des actions en ressources humaines avec l'appui de Maxime Sauvageau, CRHA, agent en ressources humaines du Centre d'emploi agricole (CEA) du Centre-du-Québec. « Parmi les

points ressortis lors du diagnostic réalisé avec Christian Drouin, on a retenu le pouvoir de déléguer des tâches à certains employés, favoriser leur autonomie et instaurer une certaine latitude », mentionne Maxime Sauvageau.

Chaque fois qu'il procédait à une embauche, l'employeur de Kingsey Falls sentait le besoin d'avoir un discours cohérent et des positionnements arrêtés. « Le processus est plus clair lorsque vient le temps d'embaucher un employé : démontrer les règles d'évolution et être équitable pour tout le monde. Cela est très utile de disposer des politiques de retard, par exemple, et de règles relatives à l'alcool et aux drogues. Lorsque les règles sont écrites, dans une politique en

l'occurrence, et que l'employé les a lues et les a signées, il n'y a plus de sous-entendu », mentionne Christian Drouin.

Particulièrement en matière de rémunération, l'entreprise souhaitait disposer de moyens pour être équitable entre ses employés. « Entre producteurs, on s'interroge souvent : comment payes-tu ton monde? » La réponse demande des nuances, telles que l'exprime l'éleveur. « Pour bien se comparer, c'est important de s'informer sur les tâches effectuées dans l'entreprise. Un manoeuvre, par exemple, n'a pas les mêmes responsabilités qu'un chargé des mises bas ou qu'un employé ayant des personnes sous sa responsabilité, etc. ». Bref, il faut comparer des pommes avec des pommes, et cela, ne s'improvise pas en entreprise.

C'est là que la grille salariale entre en jeu. Pourquoi? Parce qu'elle devient le moyen de communiquer, à tous, les différences de rémunération, les critères retenus pour tenir compte des écarts de salaires et les principes qui expliquent les hausses, notamment. À cet égard, voici les cinq étapes préalables afin de positionner la gestion de la rémunération.



ÉTAPE 1

Votre vision de la rémunération et les buts recherchés

Un gestionnaire d'entreprise doit avoir en tête au moins cinq objectifs dans sa vision d'une juste rémunération pour son entreprise :

- Attirer et recruter des candidats qui répondent aux besoins.
- Être reconnaissant par une juste rétribution de chacun.
- Respecter l'équité interne dans l'entreprise.
- Être compétitif relativement aux autres entreprises.
- Viser un contrôle des coûts en lien avec la masse salariale.

Cette vision doit tenir compte des enjeux organisationnels ainsi que du développement actuel et anticipé de l'entreprise. Que vise-t-on par le volet rémunération? Le rendement? Retenir des personnes? Attirer des gens de grande expertise?

Une des plus récentes études¹ d'AGRI-carrières a exposé que nombreux sont les secteurs de production, dont celui du porc, qui disposent d'une marge de manœuvre limitée pour absorber des hausses significatives des salaires. Cette vision doit se traduire par une politique de rémunération, incluant des affirmations, telles que : « Nous sommes résolus à offrir des salaires concurrentiels »; des énoncés concernant les principes de base expliquant les écarts de salaires, tels que « le nombre d'années d'expérience, les qualifications exigées, etc. », un positionnement concernant certains éléments clés : prise en compte de l'inflation, écart entre les échelons de la grille salariale, etc. Le soutien d'un conseiller en ressources humaines qualifié peut vous aider à articuler votre vision sous forme d'une politique et déclinée en actions.

1 Étude d'impacts sur une hausse du salaire minimum dans le secteur agricole, 2017 (réf. www.agricarrieres.qc.ca)

2 Étude sur les conditions de travail dans les secteurs laitier, porcin et serricole, 2014 (réf. www.agricarrieres.qc.ca)



L'équipe de la ferme de Christian Drouin : Dominique Paradis, Marie-Claire Henri, Chantal Turcotte, Sebïo Oko Afé, Orlando Oscar Vasquez, David Dupont, Christian Drouin et Vincent Frechette.

ÉTAPE 2

La rémunération : pas seulement un salaire

Une stratégie de rémunération globale inclut des modes de rétribution directs et indirects. Les études sur les conditions de travail² menées par AGRICarrières montrent à quel point les entreprises en production porcine offrent des primes et des avantages à leurs employés (ex. : 34 % des entreprises offrent des primes au rendement, 59 % des jours de maladie, etc.). Le tableau ci-dessous décrit les modes les plus courants de rémunération directes et indirectes.

Tant la rémunération directe qu'indirecte ont des impacts financiers significatifs sur l'entreprise. Les charges sociales peuvent varier facilement de 12 à 25 % selon l'entreprise. Quelles formes de rémunération conviennent le mieux aux besoins de votre entreprise compte tenu des résultats et des comportements souhaités? Des capacités de payer, etc.?

ÉTAPE 3

L'analyse des emplois en tant que base de la comparaison

Une fois la vision, la politique et les modes de rémunération précisés, l'étape suivante est de déterminer de manière équitable la *rémunération directe de base*. L'analyse des emplois entre eux est un défi, mais l'objectif, à cette étape-ci, demeure d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible.

Pour la ferme Kingsey, cette étape a été particulièrement importante, selon Maxime Sauvageau. « Nous étions en présence de plusieurs profils de travailleurs : 20 ans d'expérience, un autre apprenti, des manœuvres étudiants ou travailleurs étrangers temporaires présents pour les tâches de base. » *La démarche d'accompagnement* de l'agent en ressources humaines a permis au départ de *définir les postes*, de reconnaître l'expérience et l'ancienneté de chacun.

La description des postes est un autre outil pivot pour la gestion de la rémunération, qui sera abordé lors d'un pro-

RÉMUNÉRATION DIRECTE	RÉMUNÉRATION INDIRECTE
<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base équitable et compétitif • Ajustement au marché ou au coût de la vie • Bonus ou primes sur les objectifs de rendement individuel ou en équipe • Commission sur les ventes • Participation aux profits ou allocation d'options 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurances collectives • Congés payés (annuels, fériés, maladie) • Prestations sociales (assurance-emploi) • Régime de retraite • Primes aux initiatives • Budget de formation par employé

chain article. Des méthodes de comparaison des postes facilitent l'exercice.

ÉTAPE 4

Déterminer les salaires inclus dans la grille

Une fois les emplois organisés selon les critères retenus, la grille salariale prend forme avec différents niveaux de salaire pour le même poste ou type d'emploi. L'identification d'un minimum et d'un maximum pour chaque *échelle* tient compte de ce qui est offert sur le marché et de la capacité de payer de l'entreprise. Le secteur de la production agricole, en particulier celui du porc, a établi, par consensus, des repères d'emploi, en particulier pour les postes d'ouvriers spécialisés et non spécialisés. Il y a donc lieu de s'y référer. À cette étape, d'autres décisions attendent le gestionnaire, notamment déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale (produisant l'*équité interne*) et tenir compte de l'inflation.



Maxime Sauvageau, agent en ressources humaines au CEA du Centre-du-Québec a accompagné l'éleveur Christian Drouin. La démarche d'accompagnement a permis de mieux définir les postes, de reconnaître l'expérience et l'ancienneté des employés.

La comparaison de la *rémunération* de l'entreprise avec celle offerte dans le marché nécessite d'utiliser, lorsque c'est possible, les données de Statistique Canada pour les postes repères. Les enquêtes salariales traitant des conditions de travail produites régulièrement par AGRICarières, fournissent des données actuelles concernant les principaux postes du secteur de la production porcine.

ÉTAPE 5

L'importance de bien communiquer la politique et la grille

Lors de la mise en place d'un cadre de rémunération, il est souhaitable de bien expliquer les choix concernant la vision, les éléments de la politique et comment la grille a été réalisée. Il est important que chaque employé en ait une copie, remise lors d'une session de

groupe ou individuelle. Une telle grille salariale peut nécessiter une mise à jour annuelle. Maxime Sauvageau souligne l'extraordinaire possibilité pour un employeur de jumeler le développement du potentiel des employés à l'évaluation annuelle et aux modes de rémunération.

Un outil précieux pour l'éleveur

La grille de *rémunération*, un outil pivot de la gestion de la rémunération et de la GRH? Christian Drouin est maintenant fort convaincu de la valeur de l'outil et du processus de mise en place. « La grille m'a permis de clarifier les conditions d'embauche, d'assurer le suivi de mon équipe avec plus de rigueur et de procéder à des ajustements au besoin, de mieux déléguer les tâches auprès des employés et de les responsabiliser davantage, de susciter la rétention par plus d'intérêt des employés à anticiper leurs conditions et leur possibilité d'avancement. Lorsque l'on s'organise, cela va toujours mieux! », a-t-il conclu.

Pour *générer des résultats durables* en matière de rémunération et de gestion des ressources humaines dans son entreprise, il est important de tenir compte des caractéristiques propres à *elle* et de la capacité de payer. Un système de rémunération ne peut être improvisé. Le conseiller du CEA de chaque région connaît bien son milieu et est toujours prêt à appuyer les producteurs au besoin. ■

HUIT BONNES RAISONS D'AVOIR UNE GRILLE SALARIALE

(et leur niveau d'importance selon Christian Drouin)

Détermination du salaire offert à un nouvel employé : 9/10

Détermination des augmentations salariales annuelles aux employés : 9/10

Facilitation de la tâche lors de promotion : 8/10

Démonstration d'une logique et d'une transparence dans l'attribution des salaires : 8/10

Assurance du maintien de l'équité interne : 8/1

Diminution des problèmes et conflits internes : 8/10

Démonstration aux employés d'une gestion d'entreprise professionnelle et rigoureuse : 8/10

Outil d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre : 8/10