MICHEL LAROUCHE
CONSULTANTS RH INC.



M. Jean-Michel Larouche, CRHA, MGO
Consultant

La structure salariale : bien plus qu'un tableau de salaires

Certains clients nous demandent pourquoi ils devraient se doter d'un outil structuré de gestion de la rémunération. La mise en place d'une structure salariale peut parfois être perçue comme un exercice long ou complexe. Pourtant, lorsqu'elle est bien conçue, elle devient surtout un outil très concret pour soutenir les décisions de gestion.

Dans plusieurs municipalités, le problème n'est pas nécessairement l'absence de bonne volonté, mais plutôt l'absence de balises communes pour prendre les décisions salariales. Une structure salariale permet justement d'assurer une certaine cohérence entre les postes, de répondre plus facilement aux questions liées à la rémunération et de mieux prévoir l'évolution de la masse salariale. Elle s'avère particulièrement utile lorsqu'il faut embaucher un nouvel employé, analyser une demande d'ajustement salarial ou créer un poste.

À l'inverse, quand une structure n'est plus adaptée à la réalité de l'organisation, certaines situations deviennent rapidement plus complexes à gérer. Des écarts entre des postes comparables, des salaires qui ne correspondent plus aux responsabilités assumées ou des difficultés à positionner de nouveaux employés peuvent engendrer un sentiment d'iniquité.

À moyen terme, ce type de situation peut aussi avoir un impact sur la rétention du personnel. Il faut donc regarder la rémunération dans son ensemble et trouver un équilibre entre l'équité interne, les conditions du marché et la capacité financière de la municipalité.

Une démarche structurée

La mise en place ou la révision d'une structure salariale peut se faire en plusieurs étapes.

1. Recenser et analyser les postes

La première étape consiste à brosser un portrait réel de la situation. Quels sont les salaires versés actuellement ? Existe-t-il déjà des échelles ou des classes salariales ? Comment les augmentations sont-elles accordées ? Certains employés sont-ils syndiqués ? Il faut ensuite regarder les postes eux-mêmes : les responsabilités, les compétences requises, le niveau d'autonomie, les exigences et les conditions de travail. Cette analyse permet de mieux comprendre ce qui distingue les emplois entre eux et d'établir une base solide pour la suite.

2. Évaluer les emplois

L'évaluation des emplois sert à comparer les postes en fonction de critères communs afin de déterminer leur valeur relative dans l'organisation. Cette étape permet notamment de comprendre pourquoi certains postes devraient être rémunérés différemment et d'identifier des écarts difficiles à expliquer. Il existe plusieurs façons de procéder. L'employeur peut réaliser lui-même l'analyse, faire participer les employés à l'aide d'un formulaire d'autoévaluation et d'une rencontre individuelle, ou encore travailler à partir des sommaires de responsabilités déjà en place. Quelle que soit la méthode retenue, l'important est d'utiliser les mêmes critères pour l'ensemble des postes.

3. Effectuer une analyse salariale externe

Une fois l'équité interne analysée, il est utile de regarder ce qui se fait ailleurs. Dans le milieu municipal, le choix des comparables doit être effectué avec soin. Deux municipalités peuvent avoir une population semblable, mais des réalités très différentes. La taille de la municipalité, la région, le budget de l'organisation, la proximité de grands centres ainsi que la nature et l'étendue des responsabilités doivent notamment être pris en compte. Le but n'est pas nécessairement de copier les conditions offertes ailleurs. L'analyse sert plutôt à comprendre où se situe la municipalité et à décider du positionnement qu'elle souhaite adopter. Selon sa réalité, elle peut choisir de se placer sous le marché, dans le marché ou au-dessus du marché pour certains postes.

4. Élaborer la structure salariale

À partir de l'évaluation des emplois et de l'analyse du marché, les postes peuvent ensuite être regroupés dans différentes classes salariales. À titre d'exemple, une première classe pourrait rassembler les postes ayant obtenu 149 points ou moins, alors qu'une deuxième pourrait comprendre ceux ayant obtenu de 150 à 199 points. Les intervalles varient évidemment d'une organisation à l'autre. L'objectif est de regrouper les postes ayant une valeur relative semblable et d'établir des échelles salariales cohérentes plutôt que de fixer un salaire différent pour chacun des emplois. Cela facilite beaucoup la gestion par la suite.

5. Évaluer les coûts et projeter leur évolution

Une structure peut être très bien conçue sur papier, mais elle doit aussi être réaliste financièrement. Il faut donc calculer les coûts liés aux ajustements proposés et mesurer leur effet sur la masse salariale. Cette étape permet également de tester différents scénarios. Dans certains cas, la municipalité pourra effectuer les ajustements rapidement. Dans d'autres, un rattrapage progressif sur quelques années sera plus réaliste. Il faut en outre penser à l'évolution future de la structure. Si les échelles restent inchangées trop longtemps, elles risquent de vite devenir désuètes et de perdre leur efficacité pour attirer ou conserver les employés.

6. Créer une politique de rémunération

Une fois la structure en place, il faut déterminer comment elle sera utilisée au quotidien. C'est là qu'une politique de rémunération devient particulièrement utile. Elle peut prévoir, par exemple, comment reconnaître l'expérience d'un nouvel employé, à quel endroit le positionner sur l'échelle salariale, comment fonctionne la progression dans les échelons ou encore quoi faire quand un nouveau poste est créé. La politique peut également prévoir la marche à suivre lorsqu'un poste existant change de façon importante. Sans règles claires, les décisions risquent d'être prises au cas par cas, ce qui peut recréer les problèmes que la structure cherchait justement à corriger.

7. Établir un plan d'action

Une fois les analyses terminées, les résultats et les recommandations peuvent être présentés au conseil municipal. Il reste ensuite à déterminer comment les ajustements seront mis en place. Selon la situation, plusieurs stratégies sont possibles : rattrapage salarial rapide ou progressif, gel temporaire de certains salaires, ajustements forfaitaires ou combinaison de plusieurs mesures. Il n'existe pas une seule bonne façon d'implanter une structure salariale. Le scénario retenu doit surtout être réaliste pour la municipalité et cohérent avec les écarts observés.

Une structure qui doit évoluer avec l'organisation

La réflexion entourant la mise en place d'une structure salariale ne devrait jamais être vue comme un exercice que l'on fait une fois pour ensuite l'oublier. Elle doit évoluer avec l'organisation. Lorsqu'un nouveau poste est créé, il devrait être évalué à partir des mêmes critères que les autres emplois afin de déterminer sa place dans la structure. La même logique s'applique quand un poste existant change de façon importante. Une augmentation des responsabilités, une modification du niveau d'autonomie ou une transformation du rôle peuvent justifier une nouvelle évaluation et, parfois, un changement de classe salariale.

Le marché évolue lui aussi. Une révision périodique permet donc de vérifier si les échelles demeurent compétitives et adaptées à la réalité de la municipalité. Une structure salariale n'est pas simplement un tableau de salaires. C'est un outil qui aide les gestionnaires à prendre des décisions plus cohérentes, à mieux expliquer leurs choix et à maintenir une certaine équité dans le temps.

