

# Attirez et conservez les meilleurs employés grâce à une structure salariale

par Charles Larocque



Vous versez un salaire à vos employés, mais jusqu'à quel point considèrent-ils que leur rémunération est équitable ? Et compétitive ? Lorsque l'entreprise ne compte que quelques employés, ces questions, bien qu'importantes, ne sont pas cruciales. Mais lorsque l'entreprise grandit, la question salariale devient plus complexe. Il faut alors considérer une structure salariale qui permettra d'attirer et de conserver les meilleurs employés.

## Qu'est-ce qu'une structure salariale ?

Une structure salariale, c'est d'abord une organisation des salaires qui assure une équité interne et une équité externe. L'équité interne signifie que les employés sont rétribués équitablement les uns par rapport aux autres au sein d'une même entreprise. L'équité externe assure, quant à elle, que ces mêmes employés sont payés équitablement par rapport au marché.

## Comment élaborer une politique salariale ?

### 1. Établir l'organigramme de l'entreprise

Afin d'établir clairement les liens entre les différents postes de l'entreprise, il faut un organigramme. Cet outil permet d'obtenir une vue d'ensemble de la structure des postes dans l'entreprise et de valider la classification des emplois qui sera ultérieurement élaborée.

### 2. Rédiger les descriptions de postes

Plusieurs dirigeants sont réticents à se doter de descriptions de poste par crainte que leurs employés ne s'en tiennent qu'à leur contenu sans faire preuve de flexibilité. Si elles sont trop détaillées, ce risque peut être réel, mais bien conçues, elles sont un outil qui, au contraire, peut faire évoluer l'entreprise, en facilitant la sélection, la gestion des salaires et l'évaluation du rendement. Afin d'alléger la tâche du dirigeant, un modèle peut être développé en mettant à contribution chaque employé afin qu'il rédige sa propre description de poste, autour de ses grandes responsabilités. Évidemment, celles-ci seront ensuite révisées par le dirigeant afin de s'assurer qu'elles reflètent bien la réalité et les attentes de l'entreprise.

### 3. Élaborer un système d'évaluation des emplois

Un système d'évaluation des emplois est ensuite développé pour évaluer chacun des postes de l'entreprise. Il est généralement recommandé que celui-ci soit basé sur les quatre critères établis par la Loi sur l'équité salariale, soit :

- Les qualifications;
- Les responsabilités;
- Les efforts requis;
- L'environnement de travail.

Chacun de ces facteurs se décompose en sous-facteurs, recevant chacun une pondération.

#### **4. Évaluer chacun des postes**

À l'aide du système d'évaluation des emplois et des descriptions de postes, chaque poste est ensuite évalué de façon objective. Le résultat est une mise en ordre de tous les postes, selon les points que chacun aura obtenus aux facteurs et sous-facteurs. Il est important de mentionner que ce sont les postes et non leurs titulaires qui sont évalués au cours de cet exercice.

#### **5. Classifier les emplois en catégories**

À cette étape, des regroupements de postes d'importances équivalentes sont effectués en catégories selon différentes étendues de pointage. Par exemple, on peut retrouver des classes de postes de direction, de cadres, de professionnels et de personnel administratif, avec différents niveaux dans chaque classe. Cette classification permet éventuellement d'accoler des échelles salariales à chaque classe et à chaque niveau.

#### **6. Conduire une enquête salariale**

Une enquête salariale est ensuite réalisée auprès d'entreprises comparables ou qui embauchent une main-d'œuvre similaire. Si cet exercice est trop difficile à réaliser, il est possible de se référer aux données disponibles auprès des ordres professionnels, des organismes gouvernementaux ou d'autres organisations. Cette étape sert à déterminer la valeur au marché des principaux postes de l'entreprise. Comme on ne retrouve pas nécessairement les mêmes postes d'une entreprise à l'autre, l'enquête doit porter sur certains postes repaires.

#### **7. Développer les échelles de salaire**

À partir des objectifs de l'entreprise, l'étape suivante consiste à construire des échelles salariales en bonne et due forme en tenant compte de l'équité interne et externe. Pour chaque catégorie, classe et niveau de poste, il s'agit d'établir une échelle salariale avec un point minimum, un point milieu et un point maximum.

#### **8. Suggérer les ajustements de salaires requis**

S'il y a lieu, les postes se retrouvant sous le minimum de leur échelle seront ajustés et l'impact de ces ajustements sur la masse salariale en sera évalué. Bien que ces ajustements soient habituellement en nombre limité, il est important de prévoir des moyens pour en minimiser l'impact financier pour l'entreprise.

#### **9. Élaborer un Guide pour la gestion des salaires**

Afin de maintenir à jour le système pour les années à venir, l'entreprise se dotera d'un Guide pour la gestion des salaires. Ce document expliquera clairement la démarche utilisée afin, par exemple, d'évaluer un nouveau poste qui se crée ou de réévaluer un poste dont les responsabilités ou les exigences d'emploi ont changé de façon importante. Ce Guide inclura également la politique salariale et fournira à la Direction des recommandations pour l'augmentation annuelle des échelles et des salaires tout en tenant compte de l'augmentation du coût de la vie, de la capacité de payer de l'entreprise et du rendement de ses employés. Ce Guide est appuyé d'outils informatiques pour faciliter la gestion des salaires.

## Les avantages d'une structure salariale

Une structure salariale établie avec objectivité assure à l'entreprise que ses salaires seront équitables et compétitifs à l'interne et par rapport au marché. Elle facilite les prises de décisions touchant les salaires à l'embauche, lors de promotions et au moment des augmentations annuelles ou au mérite. Elle permet également à l'entreprise d'être compétitive sur le marché de la main-d'œuvre et ainsi d'attirer et de conserver les meilleurs employés.



---

**NDRL:** Charles Larocque est psychologue industriel et compte plus de 30 années d'expérience. Il possède une Maîtrise en psychologie industrielle de l'Université de Montréal et a évolué dans des entreprises telles que KPMG, Schering-Plough et Bell Helicopter Textron. Aujourd'hui, il aide les PME en recrutement et sélection du personnel, évaluation psychométrique à des postes de direction, élaboration de structures et d'enquêtes salariales et de conditions de travail, gestion de la performance, manuels d'employés et sondages et amélioration du climat de travail.

---