

Bien comprendre les concepts de base pour formuler une recommandation de budget d'augmentation de salaire éclairée à valeur ajoutée

Par : Mélody Lussier, CRHA, M. Sc, et Philip Longpré, B. Sc. Act., CEBS

Chaque année, des gestionnaires en ressources humaines ont la responsabilité de présenter une recommandation de budget d'augmentation de salaire aux décideurs de l'organisation. Dans le contexte économique actuel, cette proposition représente plus que jamais un défi considérable.

Pour amorcer le processus, il faut comprendre les composantes et les concepts de base liés à un budget d'augmentation; il importe aussi de conduire une analyse diagnostique des caractéristiques de l'organisation (p. ex., profil démographique, stratégie de positionnement par rapport au marché, capacité d'attraction et de fidélisation, etc.), puis de déterminer de quelle façon elles seront influencées par les perspectives économiques.

Concepts de base

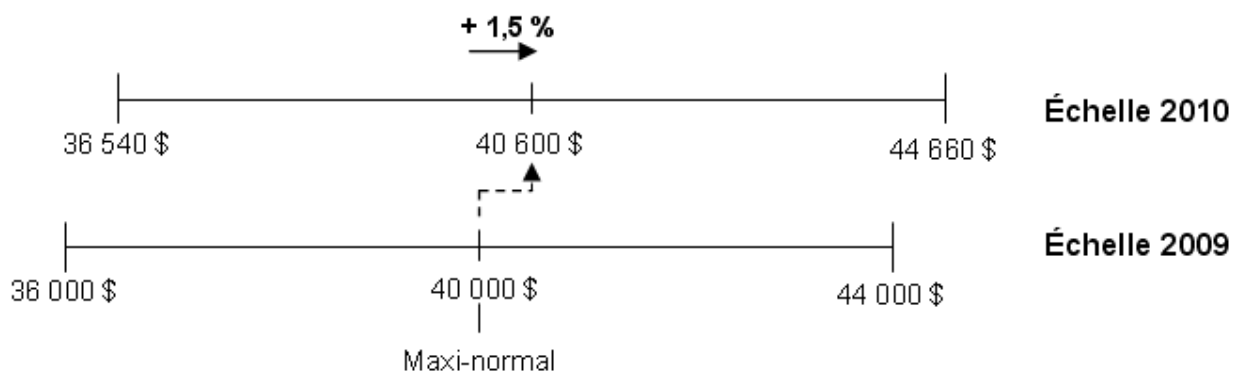
Le budget d'augmentation de salaire est généralement composé des deux éléments suivants :

- ajustement des échelles salariales;
- augmentation de salaire au mérite.

Ajustement des échelles salariales

L'objectif de l'ajustement des échelles salariales vise essentiellement à maintenir le pouvoir d'achat des employés pour la prochaine année. Comme l'illustre l'exemple 1, sa valeur reflète l'augmentation du coût de la vie correspondant au taux d'inflation anticipé. Il revêt une grande importance dans un contexte économique fragile, où un ajustement modeste des échelles, établi en fonction du taux d'inflation actuel, pourrait placer un employeur en position défavorable pour attirer des candidats éventuels en raison d'échelles salariales moins concurrentielles.

Exemple 1 - Ajustement de l'échelle salariale pour un taux d'inflation anticipé* de 1,5 %

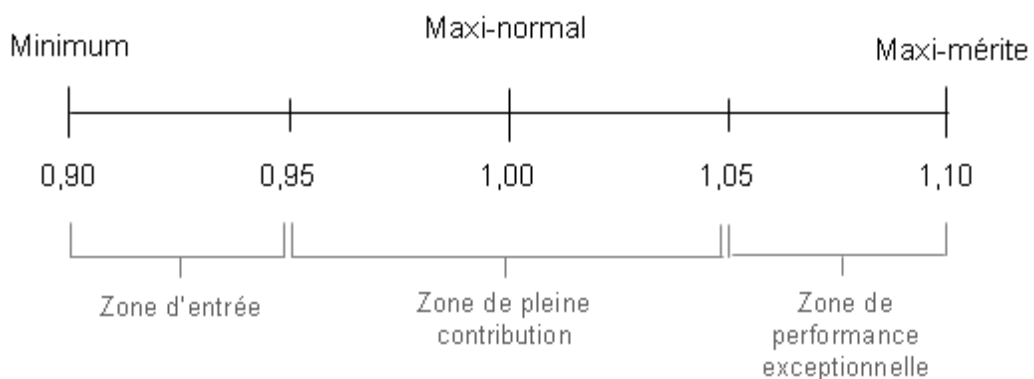


* Le taux d'inflation anticipé est donné à titre d'exemple seulement.

Augmentation de salaire au mérite

L'augmentation de salaire au mérite (en pourcentage du salaire de base) permet d'offrir aux employés qui ont un rendement satisfaisant, voire exceptionnel, une rémunération supérieure à l'ajustement des échelles et détermine leur progression dans l'échelle salariale (c.-à-d. leur ratio comparatif). Dans un contexte où les budgets sont plus limités et établis avec prudence, cette augmentation devrait être prioritairement destinée aux employés performants. Elle est calculée en combinant la cote de rendement et le positionnement de l'employé dans l'une des zones de progression individuelle (voir exemple 2).

Exemple 2 - Zones de progression individuelle



Une démarche gagnante consiste à utiliser une matrice de progression salariale pour déterminer l'augmentation au mérite d'un employé. Comme l'illustre l'exemple 3, pour un même niveau de rendement, plus le salaire actuel d'un employé est situé près de la zone d'entrée, plus son augmentation de salaire sera élevée.

Exemple 3 - Matrice de progression dans l'échelle salariale**

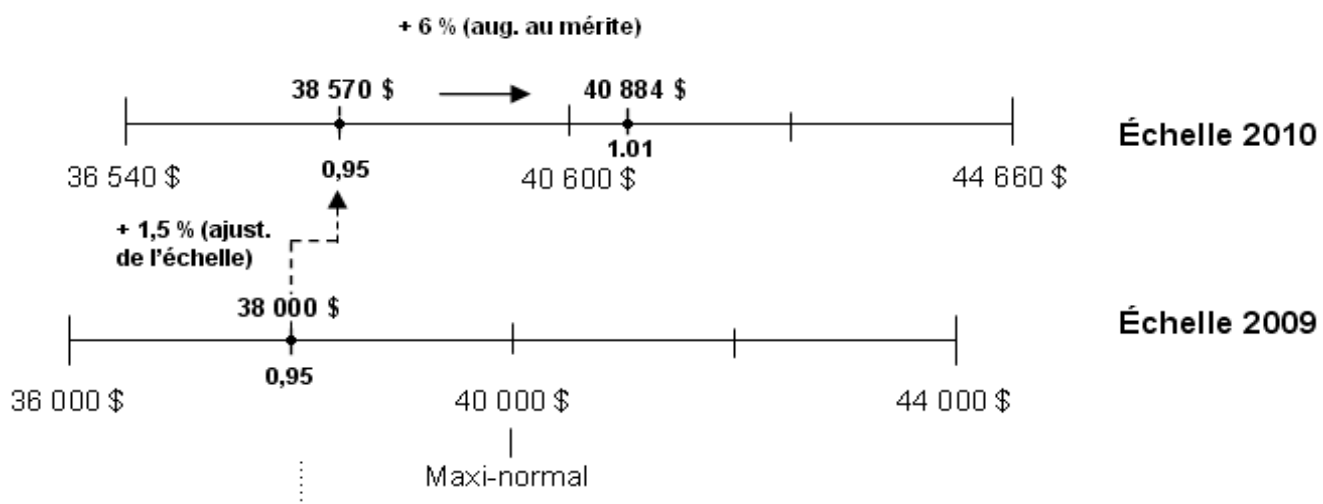
Zone de progression	Rendement		
	Insatisfaisant	Satisfaisant	Exceptionnel
Entrée	0 % + AÉS	De 4 % à 5 % + AÉS	De 6 % à 9 % + AÉS
Pleine contribution	0 %	De 0 % à 3 % + AÉS	De 4 % à 6 % + AÉS
Performance exceptionnelle	0 %	0 % + AÉS	De 2 % à 4 % + AÉS

AÉS = Ajustement des échelles salariales

** Les taux affichés dans ce tableau sont présentés à titre d'exemple seulement.

L'exemple 4 illustre les deux composantes de l'augmentation salariale d'un employé dans la zone de pleine contribution offrant un rendement exceptionnel. Tel que présenté, l'ajustement de l'échelle assure le maintien de la position (c.-à-d. ratio comparatif) de l'employé dans l'échelle salariale, alors que l'augmentation au mérite permet une progression du ratio comparatif à l'intérieur de l'échelle.

Exemple 4 - Augmentation salariale d'un employé (augmentation réelle de 7,5 %)



Formuler une recommandation éclairée

Alors que l'ajustement des échelles et l'augmentation au mérite permettent de formuler l'augmentation salariale de chaque employé, le budget d'augmentation de salaire se décide globalement pour prendre en compte les facteurs internes et externes de l'organisation, notamment influencés par :

- les données sur le marché;
- l'analyse des données macroéconomiques;

- l'analyse des caractéristiques propres à l'organisation;
- la stratégie de rémunération de l'organisation.

La figure 1 présente une démarche gagnante pour formuler une recommandation de budget éclairée et complète.

Figure 1 - Outil diagnostic



Facteurs externes

La lecture des indicateurs macroéconomiques offre un indice sur le comportement futur du marché de l'emploi. Il est essentiel d'évaluer l'influence des facteurs externes sur l'organisation. Par exemple :

- Connaîtrons-nous une pénurie de main-d'œuvre qualifiée?
- Le taux d'emploi sera-t-il en croissance dans notre industrie?
- Serons-nous dans un environnement d'inflation élevée?

Dans le contexte actuel, où plusieurs employeurs (soit près d'un tiers en 2009) ont décidé de procéder à un gel des salaires, l'interprétation et l'utilisation des données sur le marché doivent se faire avec prudence. Une organisation doit juger si les données de marché, incluant ou excluant les gels salariaux (ou une pondération des deux), appuieront sa décision. Si une organisation a décidé d'octroyer des augmentations de salaire en 2009, alors que les organisations de son marché de comparaison ont majoritairement choisi de procéder à un gel des salaires, elle a pris une longueur d'avance sur ceux-ci. À l'inverse, l'organisation risque de fragiliser la fidélisation de son personnel lors de la reprise.

Facteurs internes

L'analyse des caractéristiques propres à l'organisation permet de déterminer ses vulnérabilités en matière de gestion des salaires. Par exemple :

- Est-ce que des secteurs ou familles d'emploi présentent un haut taux de roulement?
- Certains emplois demandent-ils des compétences rares et très recherchées sur le marché?
- Certains postes vacants ont-ils largement dépassé le temps moyen requis pour les pourvoir? Si la réponse est oui, est-ce un problème d'écart du salaire par rapport au marché?

Au-delà des données internes et externes, la recommandation doit soutenir la stratégie de rémunération de l'organisation de sorte que le budget recommandé soit en mesure d'égaliser le positionnement au marché désiré. En effet, le budget nécessaire pour une organisation désirant ajuster uniquement son salaire de base avec la médiane du marché peut être très différent de celui d'une organisation dont la stratégie est d'être à la médiane du marché au chapitre de la rémunération directe (salaire de base + rémunération incitative).

Décision éclairée

Une limitation à considérer pour la recommandation ultime sera la capacité de payer de l'organisation. Par exemple :

- L'organisation est-elle en mesure d'offrir une augmentation à l'ensemble des employés?

- A-t-elle la capacité de payer non seulement les augmentations prévues, mais l'ensemble des composantes de la rémunération globale (p. ex : les primes d'assurance vie et d'assurance salaire, les coûts de certains régimes publics tels que le RRQ, le RQAP, l'assurance-emploi, etc.)?

La recommandation d'un budget d'augmentation de salaire offre aux professionnels en gestion des ressources humaines l'occasion d'apporter une valeur ajoutée à la stratégie d'attraction et de fidélisation de leur organisation en utilisant les données externes pour répondre aux besoins internes. Les prévisions salariales ne sont donc pas les seules sources d'information à considérer pour établir ce budget. Car bien au-delà de l'établissement du budget d'augmentation, cet exercice est le moment idéal pour aborder certains enjeux de gestion des ressources humaines et véhiculer des messages aux employés.

À propos des auteurs¹

Mélody Lussier, CRHA, M. Sc., est conseillère adjointe chez [Normandin Beaudry](#), une firme d'experts-conseils en actuariat, ressources humaines et communication stratégique. On peut la joindre par téléphone [514 285-1122, poste 351] ou par courriel [mlussier@normandin-beaudry.ca].

Philip Longpré, B. Sc. Act., CEBS, est conseiller chez [Normandin Beaudry](#). On peut le joindre par téléphone [514 285-1122, poste 240] ou par courriel [plongpre@normandin-beaudry.ca].

¹ Les auteurs tiennent à remercier Geneviève Cloutier, CRHA, M. Sc., conseillère principale chez Normandin Beaudry, pour sa contribution à cet article.

Reproduction, diffusion et distribution, intégrales ou partielles, par quelque procédé que ce soit, interdites sans l'autorisation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [info@portailrh.org].

ID : 62825

FERMER