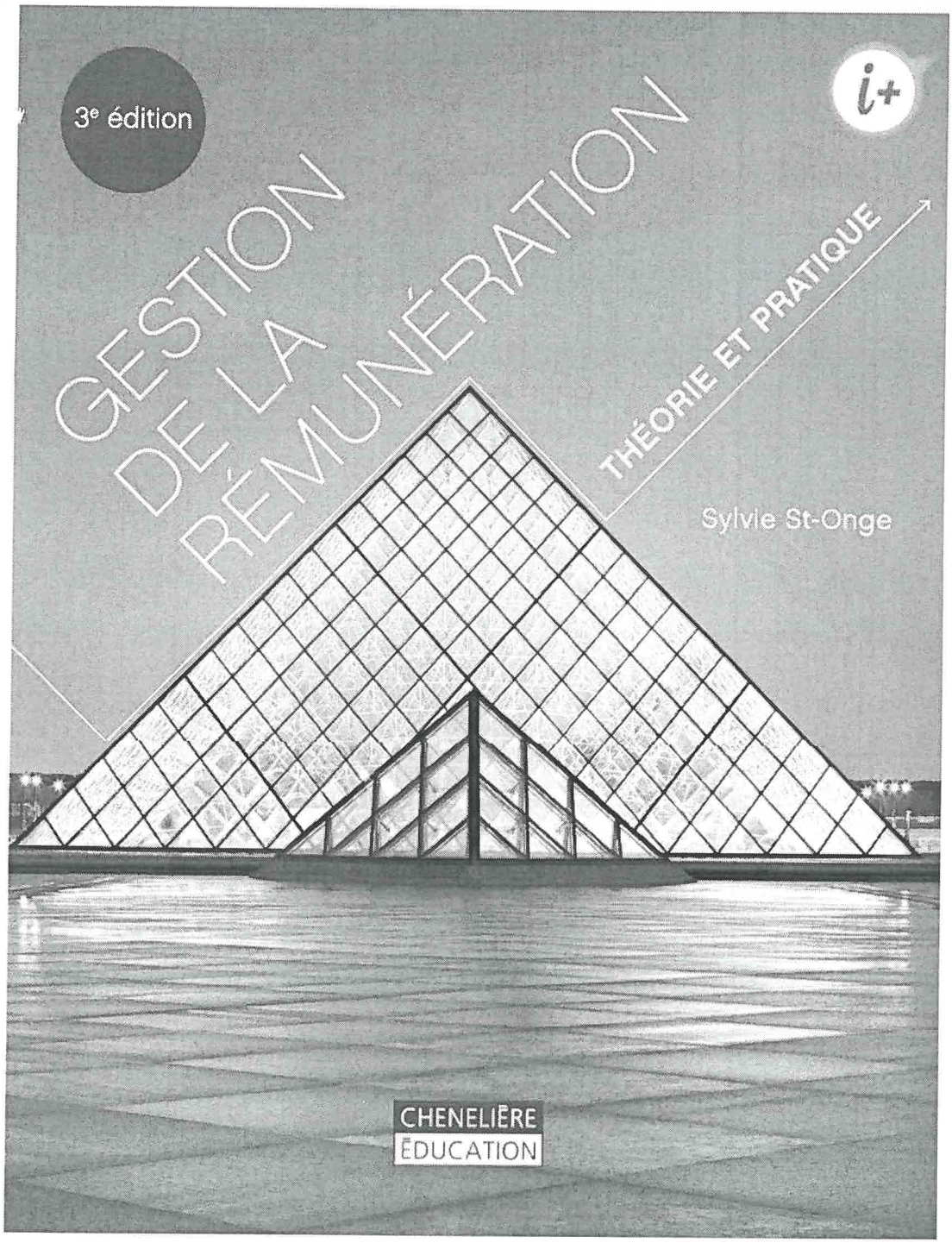

Régie de l'énergie
DOSSIER: R-3980-2016
DÉPOSÉE EN AUDIENCE
Date: 14 DÉC. 2016
Pièces n°: C-FCEI-0055

GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

3e édition

THÉORIE ET PRATIQUE

Sylvie St-Onge, Ph. D., CRHA, ASC
Professeure titulaire, HEC Montréal

Avec la participation de
Roland Thériault

Conception et rédaction des outils pédagogiques en ligne
Catherine Rousseau

4.6 La détermination du marché d'employeurs de référence

Auprès de quels organisations ou marchés l'enquête de rémunération sera-t-elle effectuée ? Les employeurs veulent savoir ce que d'autres employeurs accordent sur leur marché pour pouvoir ajuster leurs offres de rémunération. Mais quel est donc leur marché ?

La détermination du marché de référence de l'enquête de rémunération consiste à délimiter l'étendue géographique de l'enquête et à choisir les organisations à sonder en prenant en considération divers facteurs (l'industrie, la taille, la mobilité des titulaires des emplois visés par l'enquête, etc.). Chaque organisation doit déterminer quels critères parmi les précédents désignent le mieux la concurrence et établir si cette dernière change selon les catégories d'emplois. En effet, une organisation peut fort bien conclure que différentes catégories de personnel ont divers marchés de référence. Le tableau 4.3 donne un exemple de philosophie de rémunération différenciée par famille d'emplois, leur marché de référence et leur positionnement ciblé en matière de rémunération en espèces.

Selon Claude Leroux, consultant en rémunération, la détermination du marché approprié est fonction, jusqu'à un certain point, de l'objectif poursuivi. Si un employeur veut démontrer que les salaires offerts sont compétitifs, il voudra connaître les salaires dans les entreprises de sa région, de son secteur d'activité, de la même taille ou dans les entreprises qui présentent une combinaison quelconque des critères qui précèdent. S'il veut offrir une rémunération attrayante, il doit spécifier les profils d'employés qu'il veut attirer et les employeurs avec lesquels il est en concurrence pour embaucher ce profil d'employés. Cela comporte de nombreuses possibilités, comme celles-ci :

- Un employeur du secteur privé peut être en concurrence avec des entreprises du secteur public.
- Un employeur de petite taille peut perdre des employés au profit de la grande entreprise.

TABLEAU 4.3 Un exemple de philosophie de rémunération différenciée au sein d'une organisation

Emplois	Philosophie de rémunération*	
	Marché de référence	Positionnement ciblé au sein du marché de référence
• Personnel de bureau	• Marché local • Toutes industries confondues • Entreprises de toutes tailles	• 50e percentile : salaires / rémunération totale en espèces
• Techniques • Professionnels • Gestionnaires	• Marché provincial • Pour les emplois spécifiques à l'industrie : même industrie • Sinon, toutes industries confondues • Entreprises de toutes tailles (techniques) / de taille comparable (autres niveaux)	Emplois de vente : • 50e percentile : salaires • 75e percentile : rémunération totale en espèces • Autres familles d'emplois : • 60e percentile : salaires / rémunération totale en espèces
• Cadres supérieurs	• Marché national • Pour les emplois spécifiques à l'industrie : même industrie • Sinon, toutes industries confondues • Entreprises de taille comparable	• 60e percentile : salaires • 75e percentile : rémunération totale en espèces • 90e percentile : rémunération directe

* Cet exemple ne présente qu'une portion d'une philosophie de rémunération, soit celle traitant des salaires et de la rémunération variable, et exclut les autres composantes de la rémunération globale, dont les avantages sociaux et les régimes de retraite.

Source : Khlat (2012a, p. 6).

- Un employeur de grande taille peut voir ses employés de talent fonder leur propre entreprise.
- Un employeur établi au Québec peut voir des titulaires de certains postes (par exemple, le poste d'infirmière) émigrer vers d'autres provinces ou d'autres pays.

Le marché de référence peut être défini par le secteur d'activité, par le marché géographique potentiel de l'emploi ou par le marché réel pour lequel les employés quittent l'entreprise.

4.6.1 Les critères de référence : secteur d'activité, type et taille de l'organisation

Certaines compétences sont propres à une industrie ou à un type d'organisation. Les employeurs peuvent décider de comparer la rémunération qu'ils offrent avec celle qu'offrent des concurrents sur le marché des produits ou des services, c'est-à-dire des organisations du même secteur d'activité économique ou des organisations semblables. Plus précisément, ils chercheront à se comparer avec des organisations de même taille dans leur industrie.

Cela se produit lorsque la mobilité des titulaires de certains emplois est surtout de nature intra-industrielle ou intrasectorielle. Par exemple, un ingénieur en télécommunications, un technicien en radiologie ou un professeur ne peuvent travailler que dans certains secteurs d'activité. En général, on tient compte des salaires offerts par des concurrents dans l'industrie pour des emplois de professionnels et de cadres.

On peut aussi vouloir se comparer avec des organisations de même taille, mesurée par le chiffre d'affaires ou le nombre d'employés, dans une même industrie ou dans des industries particulières. En ce qui concerne les cadres supérieurs, on compare souvent les conditions de rémunération offertes par les organisations de même taille dans l'industrie.

4.6.2 Le marché potentiel géographique de l'emploi

Pour juger de la compétitivité de la rémunération offerte, les employeurs peuvent comparer celle-ci avec la rémunération qu'accordent des entreprises sur le marché de l'emploi qui se font concurrence pour attirer et conserver les titulaires des emplois. Ce marché de référence est privilégié pour des titulaires d'emplois qui peuvent postuler un emploi ou quitter leur emploi afin d'occuper un poste semblable au sein d'organisations différentes dans diverses industries, comme c'est le cas pour des employés de bureau (par exemple, les secrétaires, les commis comptables) et de production. En somme, ici, la mobilité potentielle des employés sert à délimiter géographiquement un marché de référence. Pour les emplois de bureau ou les emplois de production non spécialisés, le marché est essentiellement local. Pour certains emplois de professionnels ou de cadres, le marché peut correspondre à une province, à un pays ou au monde entier. En général, plus un emploi est spécialisé et de niveau hiérarchique élevé, plus le marché géographique de cet emploi est grand. Ainsi, une institution financière peut, par exemple, retenir successivement un marché local, régional ou national pour pourvoir des postes de bureau, de professionnels ou de direction.

4.6.3 Le marché réel des employeurs concurrents pour l'emploi

Même si la mobilité potentielle d'un cadre est nationale, la mobilité réelle des cadres d'une entreprise en particulier peut se limiter à une région. C'est le cas pour les cadres qui travaillent pour un employeur important établi dans une petite localité. Dans cette situation, la conduite d'une enquête ayant une portée nationale mènerait à une surestimation des salaires si les salaires offerts dans la région sont moins élevés, ou à une sous-estimation des salaires si les salaires offerts dans la région sont plus élevés. Par exemple, un employeur qui utilise un progiciel de gestion intégré et qui veut savoir combien le marché paie pour