

## Le rôle du marché dans la détermination des salaires

Par **Richard Saucier**, président de **Saucier conseil inc.**

Combien de fois vous êtes-vous fait aborder par un haut dirigeant paniqué parce qu'un de ses employés clés demandait une augmentation salariale... sinon il irait ailleurs où, selon ses dires, on lui offrirait un salaire plus élevé? Chaque fois, vous vous êtes sans doute demandé si une augmentation était justifiée. Pas facile de répondre à cette question.

Dans une telle situation, les décideurs doivent tenir compte des diverses considérations tels le marché, les caractéristiques de l'employé, l'équité interne, la culture, le style de gestion, etc. Le présent article traite surtout des deux premiers volets et touche toutes les situations où une décision salariale est requise.

### **Le marché**

Dans une situation idéale, le marché de comparaison pour la rémunération serait composé d'entreprises du même secteur d'activité, de taille comparable et localisées dans une même région. La structure organisationnelle et le découpage des responsabilités seraient également faits de la même façon dans les entreprises du groupe de comparaison. Pour la plupart des situations, ce n'est pas le cas.

De plus, dans la plupart des entreprises on doit tenir compte de plusieurs marchés de référence. Par exemple, une entreprise manufacturière pourrait se comparer :

- au marché local pour les emplois de production et administratifs,
- au marché provincial pour ses professionnels,
- à sa propre industrie pour certains emplois spécialisés,
- aux entreprises de taille comparable pour ses cadres. Différentes sources de renseignements sont disponibles :
  - **les enquêtes générales des firmes de consultations en rémunération** : à cet égard, il faut choisir celle qui est la plus appropriée à son contexte; certaines ont tendance à refléter les très grandes entreprises alors que d'autres (comme la Banque de données de rémunération de Saucier conseil) vont refléter davantage les entreprises de taille moyenne. Ces enquêtes permettent d'obtenir des renseignements sur une gamme variée d'emplois dans plusieurs marchés;
  - **les enquêtes d'industrie** : ces enquêtes sont très intéressantes pour tous les emplois spécifiques à l'industrie; elles jouissent d'une grande crédibilité auprès des dirigeants et des employés, on en retrouve dans plusieurs secteurs d'activité (assurance, pharmaceutique, haute technologie, etc.);
  - **les enquêtes sur une profession donnée** : ces enquêtes visent une profession particulière (par exemple, ingénieurs, actuaires et comptables); dans certains cas, elles doivent être prises en compte, mais ne touchent que quelques emplois et certaines jouissent d'une crédibilité limitée auprès des dirigeants et gestionnaires.
  - **les enquêtes régionales** : dans certaines régions, des organismes tels le Toronto Board of Trade ou des regroupements d'entreprises tels le Comité permanent de sondage effectuent des enquêtes intéressantes qui viennent compléter les renseignements obtenus ailleurs.

Le marché, malgré son utilité, ne nous dit pas combien payer un employé donné. Le marché permet de mettre au point une structure salariale concurrentielle et de se donner des repères qui seront utiles lors de la prise de décisions salariales.

### Les caractéristiques de l'employé

Le salaire moyen du marché est un nombre fictif. Il est probable que personne, dans l'échantillon enquêté, ne gagne cette moyenne. Pourquoi un employé donné dans notre entreprise devrait-il obtenir exactement ce salaire?

Le salaire moyen est composé d'une gamme d'observations qui peut facilement s'étaler du simple à plus du double. Par exemple, dans la Banque de données de rémunération de Saucier conseil, l'emploi de commis comptable intermédiaire reçoit un salaire moyen de 31 752 \$. Le plus bas salaire rapporté pour cet emploi est de 21 600 \$ et le plus élevé est de 47 000 \$. Pour l'emploi de journalier, le salaire moyen est de 14,10 \$ l'heure alors que le plus bas est de 8,20 \$ et le plus élevé est de 23,70 \$. Quel est donc le salaire approprié dans un cas précis?

Le salaire moyen devient un guide et l'entreprise devrait prendre en compte les caractéristiques du titulaire du poste pour déterminer le salaire approprié. Avant de décider, on devrait se questionner sur la valeur de l'emploi et de l'employé par rapport au marché.

Lorsqu'on considère un employé, les caractéristiques les plus fréquemment retenues pour déterminer son salaire sont les compétences, l'expérience et le rendement. Donc, un employé en développement ne maîtrisant pas toutes les compétences requises ou dont le rendement requerrait amélioration aurait un salaire inférieur à la moyenne et vice-versa.

### Le contexte économique

Certaines entreprises ont éprouvé ou éprouvent des difficultés de recrutement. Plusieurs d'entre elles ont dû bonifier leur offre et augmenter la rémunération de leurs employés de façon significative. Dans un marché actif, la pression sur les salaires devient beaucoup plus intense. Par exemple, les entreprises qui ont des centres d'appels ont connu un taux de roulement élevé et ont dû porter une attention accrue à leurs employés en raison d'une forte demande pour ce type d'emplois.

Dans les régions et secteurs d'activité moins actifs, les rajustements ont été relativement modestes (entre 2 % et 3 % par an au cours des dernières années). Dans ces cas, même si une entreprise paie en dessous du marché, elle peut souvent quand même embaucher et retenir les employés dont elle a besoin. Cette situation pourra changer dans les années à venir au moment de la retraite d'un grand nombre d'employés de plus de 50 ans.

### Conclusion

Y a-t-il une seule bonne réponse à la question initiale? Certains dirigeants refusent de se soumettre au chantage, d'autres sont plus conciliants et voudront accommoder l'employé ou son patron et éviter les problèmes... à court terme. Votre réponse dans un contexte donné sera peut-être semblable ou différente de la mienne. Comme c'est le cas dans bien d'autres situations de gestion, il n'y a pas une seule bonne réponse pour toutes les situations. Chaque situation doit être traitée selon son mérite.

Dans la mesure du possible, on devrait toutefois se protéger le plus possible contre ce genre de situation. En fait, une entreprise devrait être suffisamment proactive dans sa gestion et sa communication des salaires afin que de telles situations n'arrivent que rarement.

Lire également [Les prévisions salariales 2005 de Saucier Conseil](#).