

Suivre de près les comparaisons avec le marché : Est-ce assez?

Les personnes qui ont répondu à notre sondage sur les prévisions d'augmentation de salaire ont indiqué que la connaissance de la rémunération pratiquée dans le marché constituait leur priorité pour le moment. Faut-il s'en étonner?

Les pénuries

Les entreprises mettent du temps à combler leurs postes, souvent n'y parviennent qu'après plusieurs mois. Certaines entreprises combler leurs postes mais c'est un perpétuel recommencement. Elles connaissent le phénomène de « la porte tournante ».

Ce n'est pas un secret qu'il y a toujours eu des postes plus difficiles à combler que d'autres. À une certaine période, il y avait pénurie apparente de programmeurs; en d'autres moments, les pénuries sont apparues chez les ingénieurs en électricité, ou chez les secrétaires bilingues ou chez les spécialistes de relations de travail. C'est un phénomène connu.

Présentement, le problème est différent et plus sérieux. Au Québec, le taux de chômage, aux environs de 6 %, correspond pratiquement à du plein emploi¹. En effet, le plein emploi ne signifie pas qu'il n'y a aucun chômeur mais plutôt que le nombre de chômeurs est à un niveau tel que cela permet seulement les déplacements. Il en est de même des loyers : un taux d'inoccupation qui se rapproche de zéro et c'est la crise. Un logement vacant à Québec est de peu de secours pour qui veut se loger à Montréal. Sur le marché du travail, le taux de chômage ne dit pas tout non plus : un commis de bureau disponible à Gatineau ne permet pas de combler un emploi de mineur en Abitibi.

Nos spécialistes de la dotation sont donc confrontés à un problème généralisé, problème que nous n'avions pas connu au cours des dernières décennies. Il n'y a pas des pénuries, il y a une pénurie.

Les exigences des offreurs de services

La conséquence de la pénurie, c'est que ceux qui offrent leurs services ont le sentiment d'avoir des perspectives beaucoup plus brillantes : possibilité d'avoir le même travail ailleurs à de meilleures conditions, possibilité d'occuper un emploi différent parce qu'il y a ouvertures et que les demandeurs diminuent leurs exigences pour combler leurs postes.

Les entreprises sont donc un peu plus vulnérables. Ajoutons à cela les scénarios démographiques pessimistes et c'est assez pour inquiéter.

¹ Que dire de celui des provinces de l'Ouest dont le taux de chômage avoisine les 3 % à 4 %.

Le marché réagit

Des entreprises de l'Alberta viennent tenir des foires à l'emploi à Montréal et dans les Maritimes. Des entreprises de Sherbrooke organisent une foire de l'emploi à Sherbrooke. Tel commerce de Calgary offre un boni de rétention de 750 \$ aux six mois; telle chaîne de dépanneurs offrirait l'usage d'un véhicule ou des voyages en avion. Certains offrent la flexibilité des heures de travail, d'autres permettent la semaine réduite. On sent l'effervescence. Tout ça témoigne d'un phénomène : sur le marché du travail, nous sommes dans un marché d'acheteurs.

L'étude de marché

Ainsi donc, ça bouge. Et les entreprises veulent savoir ce qui se fait ailleurs, dans leur marché, pour pouvoir ajuster leurs offres. On ne veut pas tirer de l'arrière. Mais quel marché? L'on se rend compte que l'identification du marché approprié est fonction, jusqu'à un certain point, de l'objectif poursuivi!

Si je veux démontrer que mon entreprise paie bien, je voudrai savoir ce qui se paie dans les entreprises de ma région, ou de mon secteur industriel, ou de la même taille que la mienne ou qui présentent une combinaison quelconque de ces critères.

Si, par ailleurs, je veux offrir une rémunération attrayante, je dois savoir le genre de profils que je veux attirer et je dois savoir avec qui je suis en concurrence pour l'embauche de tels profils. Ainsi :

- je peut être du secteur privé et être en concurrence avec des entreprises du secteur public;
- je peut être d'une petite entreprise et perdre mon personnel à la grande entreprise;
- je peux être d'une grande entreprise et voir mes employés de talents partir leur propre entreprise;
- je peux être du Québec et voir mes employés émigrer vers l'Alberta;
- je peux voir mes infirmières quitter pour l'Ontario ou les États-Unis.

Si l'on veut suivre les comparaisons avec le marché, la difficulté résulte probablement plus, par les temps qui courent, dans l'identification de ce marché que dans la comparaison elle-même.

Faut-il plus?

L'ajustement de la rémunération pour suivre le marché entraîne des déplacements de personnel, ça n'entraîne pas nécessairement une augmentation de personnel qualifié et disponible. L'alignement sur le marché en périodes de pénuries est un facteur d'inflation.

Ceux qui réfléchissent sur l'état du marché de main-d'œuvre reprennent les notions de « deal » et de « reconnaissance globale ». Ces notions incluent tant les volets à caractère financier (c.-à-d. rémunération en espèces et avantages sociaux) que les volets à caractère relationnel (c.-à-d. développement des ressources humaines et milieu de travail). Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant de voir l'intérêt des entreprises pour des éléments comme le cheminement de carrière, la formation en cours d'emploi, la conciliation travail-vie personnelle, la rémunération incitative à court terme et même l'ambiance. C'est probablement ce que les participants avaient en tête en donnant les priorités 2, 3 et 4 dans notre sondage, qui sont présentées ci-dessous. Mais, ce sont là des éléments qui se chiffrent difficilement et qui, donc, se traduisent mal dans des bases de données classiques.

Priorité	
1 ^{ère}	Suivre de plus près les comparaisons avec le marché
2 ^{ième}	Revoir le régime d'avantages sociaux
3 ^{ième}	Adopter ou revoir la stratégie de reconnaissance globale
4 ^{ième}	Revoir les programmes de reconnaissance des employés (monétaire et non-monétaire)
5 ^{ième}	Revoir le système d'évaluation des emplois

Suivre notre monde!

S'il est primordial de suivre les comparaisons avec le marché, les répondants le disent et nous y souscrivons, il nous paraît plus primordial encore de comparer ce que nous offrons à nos employés avec ce que veulent, ou voudraient, nos employés et les candidats sur le marché du travail (voir graphique ci-dessous). La valeur du « deal » se mesure à l'aune des partenaires.

C'est un défi.

