
Guide d'utilisation des enquêtes salariales

Normand Fafard
Élisabeth Thill
Carole LeGall
Gestion-conseil LORAN INC.

TECHNO*Compétences*

*Comité sectoriel de main-d'œuvre
en technologie de l'information
et des communications*

TECHNO*Compétences*

Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de
l'information et des communications

550, rue Sherbrooke Ouest

Tour Est, bureau 100

Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : (514) 840-1237

Télécopieur : (514) 840-1244

info@technocompetences.qc.ca

www.technocompetences.qc.ca

TECHNO*Compétences* est financé par ses partenaires de l'industrie et par
Emploi-Québec.

L'emploi du masculin a été privilégié uniquement à titre épïcène.

© TECHNO*Compétences*

Juin 2000

Table des matières

Introduction

1. Choisir l'enquête
 - 1.1 Déterminer ses besoins d'information
 - 1.2 Analyser et évaluer les enquêtes
 - 1.3 Évaluer la qualité des informations disponibles
2. Trouver les données pertinentes dans l'enquête consultée
 - 2.1 Protocole d'appariement
 - 2.2 Sélection des données représentatives
3. Comparer les éléments de rémunération
 - 3.1 Comparer des salaires
 - 3.2 Comparer les rémunérations variables
 - 3.3 Comparer les temps de travail
4. Comprendre les outils statistiques utilisés dans les enquêtes
 - 4.1 Distribution de fréquence (tableau)
 - 4.2. Mesure de tendance centrale
 - 4.3 Mesure de dispersion
5. Diagnostic : votre position salariale par rapport aux enquêtes
 - 5.1 Comparaison emploi par emploi
 - 5.2 Comparaison par regroupement
 - 5.3 Comparer des lignes salariales

Glossaire

Guide d'utilisation des enquêtes salariales

Introduction

Objectif du guide

Ce guide vise deux objectifs. Premièrement, présenter les composantes et les modalités d'une enquête salariale et, deuxièmement, tracer une démarche d'utilisation de cette enquête en vue de comparer la situation salariale d'une entreprise à son marché de référence.

Contenu

Ce guide propose une démarche structurée et rigoureuse à celui ou celle qui voudra établir le positionnement salarial de son entreprise dans son marché de référence ou déterminer un salaire compétitif pour un emploi particulier. Le contenu porte sur les enquêtes salariales, les informations qu'elles contiennent, et sur l'utilisation de ces informations en vue de prendre des décisions de rémunération éclairées.

Les conseils et les grilles d'analyses qui s'y trouvent permettront d'une part, de bien définir les besoins de l'organisation en matière d'information sur la rémunération et d'autre part, d'évaluer intelligemment les enquêtes disponibles avant de procéder à l'achat. Finalement, le lecteur sera en mesure de faire des comparaisons sur la base des informations dégagées des sources consultées et de ses propres pratiques de rémunération.

Attention, il ne s'agit pas d'un « livre de recettes » dans lequel on trouverait des raccourcis pour extraire une donnée salariale sans autre référence que le titre de l'emploi. Au contraire, le lecteur sera invité à se poser de nombreuses questions tout au long de la démarche pour tenir compte des particularités de son entreprise, de ses stratégies d'affaires et des conséquences sur la gestion de ses ressources humaines.

Structure

Le guide est structuré en cinq (5) sections. Quatre d'entre elles sont composées de fiches qui décrivent les étapes et les activités qui s'y rattachent. Bien que la démarche proposée repose sur une séquence logique, la structure du guide permet au lecteur d'en prendre connaissance dans l'ordre qui lui convient.

Les cinq (5) sections du guide se décrivent ainsi :

1. Déterminer vos besoins et choisir l'enquête salariale la plus appropriée;
2. Trouver et extraire les données pertinentes dans une enquête;
3. Comparer les éléments de rémunération entre l'enquête et votre entreprise;
4. Un rappel des notions et instruments statistiques;
5. Le diagnostic de la position salariale de votre entreprise.

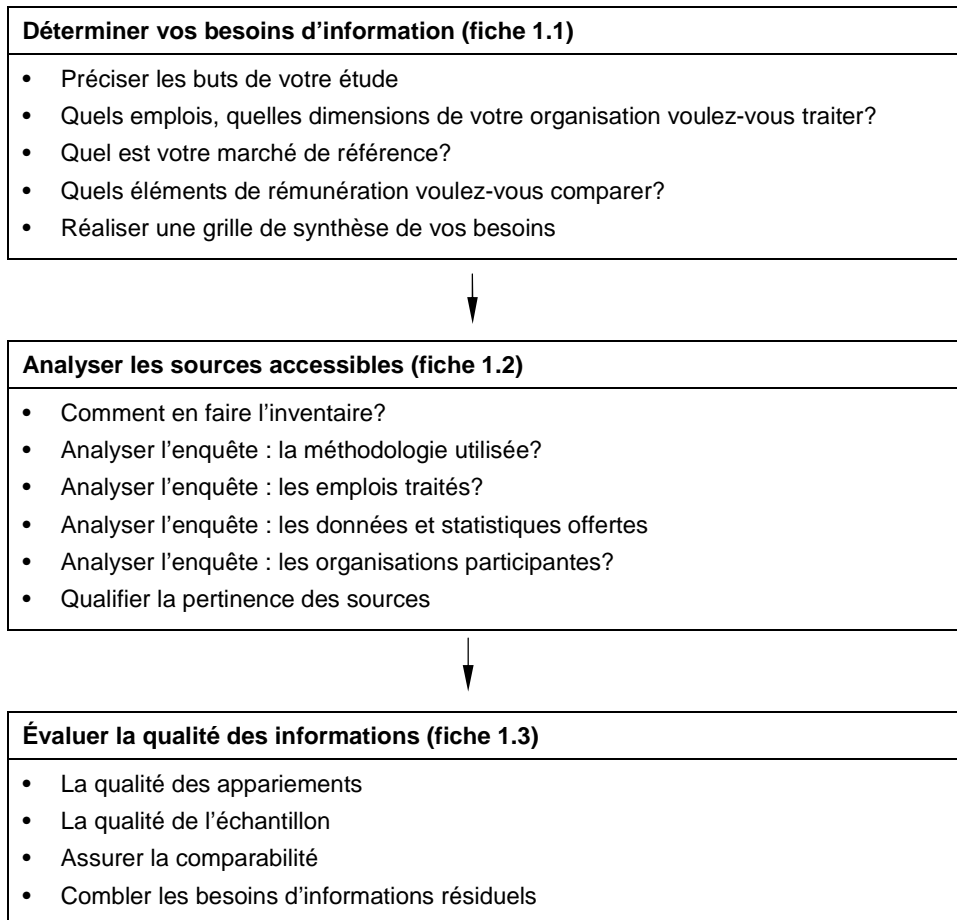
1 Choisir l'enquête

Objectif

La diversité et la complexité des sources de données salariales disponibles sont telles qu'il est nécessaire de clarifier, dès le départ, la stratégie de recherche la plus appropriée aux circonstances. Il s'agit donc, dès le début :

- de déterminer, de façon complète, vos besoins d'information;
- d'analyser si les informations qu'offrent les différentes sources qui vous sont accessibles portent sur les questions que vous vous posez;
- d'évaluer la fiabilité et la qualité des données relevées.

Démarche à suivre



1.1 Déterminer ses besoins d'informations

Objectif

- Déterminer toutes les informations dont vous avez besoin pour vous permettre de choisir l'enquête salariale la plus adaptée à votre situation.

Démarche à suivre

- Préciser les buts de l'étude (fiche 1.1.1).
- Choisir les emplois à comparer (fiche 1.1.2).
- Déterminer le marché de référence avec lequel vous allez effectuer ces comparaisons (fiche 1.1.3).
- Déterminer les éléments de rémunération que vous voulez comparer pour chaque emploi (fiche 1.1.4).

Et enfin :

- Réaliser une grille qui synthétise tous ces éléments, et qui vous facilitera l'analyse des enquêtes étudiées en vue de votre choix final (fiche 1.1.5).

1.1.1 Préciser les buts de l'étude

Objectif

Prévoir à quelles fins et dans quel contexte les résultats de votre étude seront utilisés.

Démarche à suivre

La première étape consiste à identifier les décisions qui pourront être prises à la lumière des données de l'enquête. S'agit-il :

- de créer une structure salariale complète?
- d'ajuster une structure salariale existante à l'évolution du marché?
- de comparer l'ensemble des éléments de rémunération et les conditions de travail offerts avec ceux du marché?
- d'analyser les causes d'un taux de roulement excessif ou d'autres manifestations d'insatisfaction?
- de vérifier les affirmations d'employés et de gestionnaires de votre organisation?
- d'ajuster les salaires et les primes afin de retenir le personnel clé de l'entreprise ou de lutter contre les effets de la rareté de talent dans le marché?
- de choisir les formes de rémunération à utiliser :
 - les régimes incitatifs;
 - les avantages sociaux;
 - les gratifications... ou négociation;
 - décision arbitrale, etc.

Quel événement, quelle intervention a déclenché, de façon immédiate, la nécessité d'obtenir l'information : s'agit-il d'une étude planifiée ou répond-on à un besoin ponctuel?

Quelles décisions doivent être prises suite à votre étude?

Voici d'autres questions qui vous permettront de cerner les enjeux parfois cachés d'une telle étude :

- qui sont les destinataires et les usagers de l'étude?
- quels peuvent être les autres avantages pour l'entreprise :
 - une meilleure communication?
 - un climat plus positif?
 - un modèle en matière de résolution de problème lié à la gestion des ressources humaines?
- à quelle concurrence l'étude fera-t-elle face?

Souvent les personnes auxquelles vous présenterez cette étude auront déjà leur propre opinion sur le sujet. Mieux vaut en avoir conscience pour être préparé à d'éventuelles contestations ou questions.

1.1.2 Choisir les emplois à comparer

Objectif

Il est rarement nécessaire ou même possible de comparer tous les emplois de votre organisation avec le marché. Selon les buts visés et les caractéristiques de votre organisation, vous déterminerez les critères de recherche et les emplois à comparer.

Démarche à suivre

En déterminant vos critères de recherche, vous ciblez ainsi les données à obtenir, vous circonscrivez la portée de votre étude et vous réalisez les objectifs visés. La sélection des emplois découlera des critères retenus.

Il est souhaitable de choisir le ou les **niveaux hiérarchiques** à couvrir : haute direction, cadres intermédiaires, spécialistes ou professionnels, métiers spécialisés, emplois de bureau, premier niveau de supervision ou travailleurs non spécialisés.

Peut-être votre entreprise touche-t-elle plusieurs **secteurs d'activité**. Selon les secteurs, il peut y avoir des différences marquées dans les pratiques de rémunération quant à la capacité de payer, l'état du marché du travail, le type de personnel requis, les technologies utilisées et les compétences recherchées. Les secteurs « conseil professionnel », « implantation de logiciels d'application » et « recherche et développement » ne répondent pas nécessairement aux mêmes impératifs stratégiques, opérationnels et financiers.

On trouve généralement plusieurs **familles d'emploi ou fonctions** au sein d'une entreprise. Voulez-vous couvrir tout l'éventail des fonctions ou êtes-vous concernés davantage par certaines familles de compétences? Certaines familles peuvent exiger des qualifications pointues compte tenu des technologies en cause. Voulez-vous cerner un marché précis, lié à une technologie nouvelle ou un marché où il y a rareté de main-d'oeuvre?

Les pratiques de rémunération peuvent être différentes suivant le **lieu géographique** où se situe l'organisation. Elles doivent prendre en compte entre autres, le coût de la vie locale, le coût d'installation des personnes s'il s'agit d'une expatriation à l'étranger, l'éloignement ou au contraire la proximité des grands bassins de main-d'oeuvre. Si vous avez plusieurs sites d'exploitation, quels sont ceux que vous voulez traiter?

1.1.3 Déterminer le marché de référence

Objectif

Déterminer le marché de référence pour établir vos comparaisons.

Démarche à suivre

Il existe quatre (4) bases de référence pour déterminer le marché avec lequel on veut se comparer :

- la concurrence sur le marché du travail : vous cherchez à établir une comparaison avec des employeurs qui recherchent les mêmes qualifications que celles dont vous avez besoin. Où recrutez-vous vos employés? Où vont ceux que vous perdez?
- la concurrence sur le marché des produits/services : vous cherchez à rester compétitifs en matière de coûts de main-d'œuvre par rapport à vos concurrents?
- l'équité externe : quel type de marché est perçu comme un marché de référence équitable, par les employés, la direction, les syndicats, etc. On comprend particulièrement l'importance de cette base lorsqu'on agit en impartition ou en partenariat sur des projets ou en cas de plaintes et insatisfactions;
- vos bases de comparaison : structure, taille, technologie, nature des opérations, etc.

Choisir un ou plusieurs des principes de référence précédents : marché du travail, marché du produit, équité, similarité des opérations et :

- établir les **critères de segmentation du marché** : territoire géographique, secteur d'activité, capacité de payer, présence d'une technologie ou d'opérations semblables, statut syndical, politique salariale, embauche de main d'œuvre possédant les qualifications recherchées, conditions de travail et de carrières, caractéristiques des employés, etc.
- établir au besoin les **critères d'ajustement des comparaisons** en fonction, par exemple : de la taille, de la localisation géographique, de la durée du travail, etc. (fiche 2.2.2)

1.1.4 Déterminer les éléments de rémunération à comparer

Objectif

Après avoir choisi les emplois de votre organisation, et votre marché de référence, il reste à déterminer les éléments de rémunération que vous voulez comparer.

Démarche à suivre

Voici les éléments de rémunération les plus courants :

- | | | |
|---|---|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Salaire• Incitatifs à court terme• Incitatifs à long terme |] | Rémunération directe |
| <ul style="list-style-type: none">• Avantages sociaux• Rémunération indirecte• Gratifications ou privilèges de fonction |] | Rémunération indirecte |

Pour une unité de temps/résultat de référence.

Définitions

- Rémunération directe : versée à l'employé
- Rémunération indirecte : versée à un tiers au nom de l'employé pour lui procurer un avantage (ex. assurances collectives) ou qui procure un avantage sans déboursé additionnel (ex. temps chômé et payé).
- Unité de temps/résultat de référence : année, semaine, heure, niveau de ventes, nombre de pièces, etc.

1.1.5 Grille de synthèse de vos besoins

Objectif

Rassembler vos besoins d'information (emplois, marché, éléments de rémunération) dans une grille synthèse et visualiser l'ensemble de vos besoins d'un seul coup d'oeil.

Démarche à suivre

Voici un exemple de grille de besoin :

Groupes internes	Composantes de rémunération	Marché de référence
Haute direction	<ul style="list-style-type: none">• Salaire payé• Incitatifs à court et long terme	<ul style="list-style-type: none">• Même secteur• Tenir compte de la taille• Canada
Cadres intermédiaires (sauf recherche et développement)	<ul style="list-style-type: none">• Salaire payé• Incitatifs à court terme• Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none">• Même secteur• Province
Professionnels (sauf recherche et développement)	<ul style="list-style-type: none">• Salaire payé• Traitement du temps supplémentaire• Temps de travail	<ul style="list-style-type: none">• Même famille d'emplois• Province
Recherche et développement	<ul style="list-style-type: none">• Salaire (formules et montants)• Incitatifs (échelles et montants)• Primes• Temps de travail	<ul style="list-style-type: none">• Mêmes qualifications, même technologie• Canada
Bureau	<ul style="list-style-type: none">• Salaire• Temps de travail	<ul style="list-style-type: none">• Marché du travail régional

1.2 Analyser et évaluer les enquêtes

Objectif

Déterminer si les enquêtes disponibles correspondent aux besoins exprimés (fiche 1.1.6) et éclairer le choix final.

Démarche à suivre

- Recenser les enquêtes disponibles et effectuer une première sélection selon les besoins exprimés (sections A à D du présent document).
- Dégager les points à préciser pour chaque enquête retenue.
- Obtenir les informations recherchées auprès des personnes ressources des firmes productrices (fiches 1.2.1 à 1.2.4).
- Sélectionner les enquêtes les plus pertinentes pour vos besoins (fiche 1.2.5).

Il est important de choisir des sources qui ont une certaine crédibilité dans le domaine.

1.2.1 Analyser l'enquête : la méthodologie utilisée

Objectif

Obtenir des informations générales sur la méthodologie de l'enquête de manière à déterminer si l'enquête correspond à vos besoins.

Démarche à suivre

La méthodologie générale de l'enquête permet de se faire une première idée de la pertinence de l'enquête en fonction de vos besoins. Vous chercherez à répondre aux questions suivantes :

- qui sont les répondants de l'enquête : s'agit-il des employeurs, des employés ou d'autres sources (par exemple, les conventions collectives pour les employés syndiqués, les circulaires de procuration pour les cadres supérieurs, etc.)?
- comment les répondants ont-ils été choisis?
- comment la comparabilité des emplois/employés est-elle assurée :
 - appariement d'emplois?
 - qualifications et expérience des employés?
 - comparaison de pointages d'évaluation?
 - niveaux de progression dans une famille d'emploi?
 - titre d'emploi seulement?
- quelle date ou quelle période est couverte par l'enquête?
- quels éléments de rémunération sont sujets à l'enquête :
 - les salaires versés?
 - les bonis?
 - les échelles de salaire?
 - les heures de travail?
 - quels autres avantages?
- quelles fonctions, familles d'emploi sont couvertes?
- quelle est la couverture géographique de l'enquête?

Déjà, en obtenant ces informations, vous pouvez établir la portée de l'enquête et savoir si elle correspond à vos besoins. Selon que vous aurez ou non des réponses à vos questions, vous pourrez aussi juger de la rigueur avec laquelle l'enquête est faite.

1.2.2 Analyser l'enquête : les emplois traités

Objectif

Obtenir des informations précises sur les emplois traités dans l'enquête de manière à déterminer si l'enquête correspond à vos besoins.

Démarche à suivre

Une fois que vous aurez dégagé les quelques enquêtes qui sont susceptibles de répondre à vos besoins, vous devez vérifier plus précisément si les emplois repères de l'enquête correspondent aux vôtres. Si vous désirez apparier un nombre important d'emplois, vous aurez avantage à vérifier la liste complète des emplois repères.

Pour se faire, vous pouvez :

- demander le questionnaire transmis aux entreprises participantes;
- demander la liste des emplois traités;
- lire la documentation sur l'enquête.

Avant de procéder à une analyse détaillée des emplois traités dans une enquête par rapport à vos besoins précis, examinez les données salariales fournies par l'enquête (fiche 1.2.3).

1.2.3 Analyser l'enquête : les données et statistiques offertes

Objectif

Obtenir des informations précises sur les données et statistiques fournies par l'enquête, de manière à déterminer si l'enquête correspond à vos besoins.

Démarche à suivre

Vous pouvez généralement obtenir qu'on vous envoie un exemple des données fournies pour un emploi quelconque. Cela vous donnera une idée exacte des informations contenues dans l'enquête puisque ce sont les mêmes mesures statistiques qui sont reportées pour tous les emplois. En anglais, cette information est appelée « sample format ». Ces exemples sont parfois inclus dans les brochures de présentation de l'enquête, ou sur le site Internet.

Vérifier quelles statistiques sont disponibles et de quelle façon elles sont représentées :

- quelles sont les catégories sectorielles retenues?
- quelles sont les unités de mesure de la taille de l'entreprise : chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.?
- quelle est la catégorisation géographique?
- quelles statistiques de rémunération sont compilées?

1.2.4 Analyser l'enquête : les organisations

Objectif

Obtenir des informations précises sur les organisations participant à l'enquête, de manière à déterminer si l'enquête correspond à vos besoins.

Démarche à suivre

Obtenir de l'information sur la composition de l'échantillon d'entreprise par rapport aux paramètres de votre marché de référence :

- secteur d'activité ou industrie;
- tranche de nombre d'employés;
- tranche de chiffre d'affaires;
- localisation (région, ville, province);
- niveau d'équipement informatique (certaines enquêtes le précisent);
- statut syndical.

Rappelez-vous cependant que les enquêtes, même celles qui comptent sur les échantillons importants, auront peu d'entreprises qui correspondent à toutes les caractéristiques que vous recherchez. Par exemple, même si une entreprise compte de nombreuses entreprises de taille moyenne, elle pourrait n'avoir qu'un faible nombre de participants avec l'emploi de vice-président, Recherche et développement. Seule une analyse détaillée des données pourra vous renseigner sur ces subtilités. Il faut généralement acheter l'enquête pour obtenir ce niveau de détail.

1.2.5 Décision d'acquisition d'une enquête

Objectif

Prendre une décision éclairée sur quelle(s) enquête(s) acheter pour répondre aux besoins de votre étude.

Démarche à suivre

Il est possible que plus d'une enquête soit nécessaire pour répondre à tous vos besoins, ou que vous deviez compléter votre étude par d'autres moyens que des enquêtes salariales. Par ailleurs, une enquête peut présenter des avantages qui vont compenser certaines de ces lacunes.

Lorsque vous aurez analysé les enquêtes disponibles et retenu les plus prometteuses, assurez-vous que celles-ci correspondent à vos besoins en matière de :

- emplois repères des enquêtes (les emplois traités dans l'enquête);
- organisations participantes (par rapport à votre marché de référence);
- données fournies (par rapport à vos besoins);
- autres éléments comme le prix, la période de référence, la crédibilité de la source, etc.

Pour ce qui est des emplois repères, assurez-vous qu'ils correspondent particulièrement à vos besoins selon les dimensions suivantes :

- la couverture entière de vos emplois ciblés, du plus élevé au plus bas en terme salarial;
- l'essentiel des activités sélectionnées de votre entreprise se retrouve dans les emplois repères;
- l'enquête traite les emplois spécifiques dont vous avez expressément besoin à cause d'un problème particulier;
- les qualifications requises associées aux emplois repères correspondent fidèlement à votre main-d'oeuvre.

1.3 Évaluer la qualité des informations disponibles

Objectif

Valider la qualité de l'enquête retenue en rapport avec l'ensemble des objectifs de l'étude. Déterminer les besoins de sources d'informations complémentaires.

Contenu

- Évaluer la qualité des appariements afin de savoir si les emplois de l'enquête peuvent être une bonne référence pour comparer vos propres emplois (fiche 1.3.1).
- Évaluer la composition de l'échantillon afin de déterminer si tous vos marchés de référence s'y retrouvent (fiche 1.3.2).
- Précautions à prendre pour pouvoir comparer vos emplois et ceux de l'enquête (fiche 1.3.3).
- Déterminer parmi vos besoins ceux qui n'ont pas été couverts et les informations complémentaires à rechercher.

1.3.1 La qualité des appariements

Objectif

Évaluer la qualité des appariements que les enquêtes ont utilisés pour recenser leurs données, de manière à déterminer si les données de l'enquête sont valides et fiables. Évaluer la qualité des appariements que vous pourriez faire entre vos emplois et ceux de l'enquête (correspondance des titres, des descriptions d'emplois, etc.).

Contenu

Rappel : L'appariement, dans les enquêtes, est un procédé qui consiste à identifier au sein des entreprises participantes, des emplois dont le contenu est équivalent à un emploi repère déterminé par l'entreprise réalisatrice de l'enquête.

La qualité des appariements effectués dépend des descriptions d'emploi utilisées. Celles-ci doivent refléter correctement à la fois, la portée des attributions (quelle juridiction, quelles fonctions, quels domaines d'activité), le niveau d'emploi (d'autorité, de compétence requise, d'impact) et, idéalement, les qualifications normalement nécessaires pour l'exercer.

Certaines formes d'appariement reposent uniquement sur les qualifications requises (ex. ingénieur, avocat, etc.). Il faut alors recourir à une autre approche pour déterminer le niveau (ex. expérience acquise depuis la graduation).

Comment l'enquête permet-elle aux répondants de calibrer leurs emplois en rapport aux références de l'enquête? Comment ces appariements sont-ils vérifiés pour assurer leur qualité? Vous devez vous en assurer pour estimer le degré de confiance que vous pouvez faire à l'enquête.

L'analyse détaillée des résultats proposés vous permet également de voir si des anomalies ou incohérences y sont reportées. Le marché comporte certaines surprises, mais les aberrations peuvent refléter des problèmes d'appariement ou de fiabilité des données.

Autres points d'évaluation

Comment vous-même pouvez-vous effectuer les appariements entre vos emplois et ceux de l'enquête? Quel degré de similitude, quelles différences constatez-vous? Ces différences sont-elles significatives ou accessoires à l'égard du domaine ou du calibre de l'emploi? La situation hiérarchique est-elle comparable? L'emploi se situe-t-il dans la même lignée de progression de carrière; représente-t-il un niveau de maturation professionnelle semblable?

1.3.2 La qualité de l'échantillon

Objectif

Évaluer la qualité des échantillons que les enquêtes ont constitués pour recenser leurs données, de manière à déterminer si les entreprises participantes représentent une référence suffisamment pertinente pour vos besoins.

Contenu

Le procédé d'établissement de l'échantillonnage est important. Certaines firmes visent un échantillon très ciblé (ex. la grande entreprise seulement). D'autres firmes choisissent leurs propres clients. Certaines enquêtes ciblent un ou des secteurs particuliers, à partir de listes d'entreprises, et s'y limitent.

Il est important, à ce stade, de comprendre que ces choix peuvent avoir des effets sur le contenu de l'enquête afin d'en tenir compte dans l'ensemble des analyses et pour qualifier correctement l'interprétation des résultats obtenus. Ainsi, certaines banques de données, limitées aux seuls clients d'une firme, représenteront un marché du travail dont les politiques de rémunération seront plus généreuses que les clients d'une autre firme ou d'une enquête plus générale.

Plus les données des enquêtes sont compatibles les unes avec les autres, plus ces données constituent une référence fiable. Les données seront compatibles si elles donnent des résultats semblables ou si les écarts intersources sont cohérents, reflétant une différence réelle dans le marché constituant l'échantillon.

Le marché, rappelons-nous, n'est pas uniforme. Il se compose de plusieurs segments et il s'accommode de variations importantes. L'analyse des échantillonnages reflétés par les diverses enquêtes permet de développer une meilleure compréhension de la structure du marché.

1.3.3 Les moyens d'assurer la comparabilité

Objectif

Les précautions à prendre pour comparer vos emplois avec ceux de l'enquête.

Démarche à suivre

Segmenter

Ce procédé consiste à éliminer de l'échantillon les informations qui invalideraient la comparaison (ex. choisir un marché de référence, c'est éliminer ce qui n'en fait pas partie).

Ajuster

Ce procédé consiste à tenir compte de l'impact des différences significatives dans la comparaison de rémunération. On peut intégrer l'ajustement dans le calcul lui-même (ex. on tient compte du nombre d'heures de travail dans le calcul de la rémunération) ou corriger le résultat obtenu en fonction de variables externes (ex. on corrige les salaires observés pour tenir compte de la taille de l'organisation).

Qualifier

Ce procédé consiste à tenir compte de facteurs observables mais non quantifiés pour situer une comparaison dans un contexte (ex. on commente un écart de salaire en invoquant que la sécurité d'emploi est inégale).

Ignorer

Ce procédé consiste à faire l'hypothèse que les facteurs non mesurés s'annulent les uns les autres, ou n'ont pas de conséquences sensibles, ou sont sans importance compte tenu du problème soumis.

1.3.4 Comblent les besoins d'information résiduels

Objectif

Prendre la décision, aux vues de l'analyse que vous avez faite de l'adéquation entre les enquêtes et vos besoins, de :

- compléter vos données par d'autres enquêtes accessibles;
- faire faire une enquête;
- faire soi-même une enquête.

Démarche à suivre

Effectuer un retour sur votre grille générale de besoins d'information (fiche 1.1.5) et vérifier :

- quels emplois ne sont pas couverts alors qu'ils devraient l'être?
- quels éléments de rémunération n'ont pu être mesurés à partir des sources accessibles?
- quels marchés avez-vous mesurés et dans quelle mesure ces marchés sont-ils représentatifs du marché ciblé dans votre grille?

Effectuer un retour sur votre analyse de qualité des données et évaluer si :

- le degré de confiance envers les données est suffisant par rapport à l'impact des décisions à prendre;
- la crédibilité des données obtenues saura satisfaire ceux qui devront s'y fier pour prendre leurs décisions.

Effectuer un retour sur la comparabilité des données fournies et voir :

- si vos données quoique imparfaites, peuvent être jugées représentatives de votre cible, ou peuvent servir à l'estimer avec confiance, après ajustement;
ou
- si vous devez obtenir des informations complémentaires, pour compléter, valider ou ajuster les données obtenues.

2 Trouver les données pertinentes dans l'enquête consultée

Objectif

Trouver les données pertinentes dans l'enquête consultée requiert une double opération :

- appairer les emplois (fiche 2.1);
- sélectionner les données les plus représentatives du marché de référence visé (fiche 2.2).

La présente section propose une méthode pour y arriver.

Contenu

La qualité et la pertinence des données tirées des enquêtes dépendent directement des appariements effectués. Si les titres de emplois peuvent donner une idée du choix de l'appariement, ils ne sont pas suffisants. Il est préférable de s'imposer une discipline de travail pour assurer la validité des appariements effectués.

Par ailleurs, il faut noter que si l'emploi repère se doit d'être similaire à celui de votre organisation, il n'existe pas d'emploi repère totalement identique au vôtre. En général, on estime que si le contenu de l'emploi apparié constitue 80 % de celui de votre organisation, il s'agit d'un bon appariement, à la condition que les différences ne modifient pas le genre ou le calibre de ressources requises.

Les difficultés rencontrées lors de l'appariement sont principalement de :

- comparer des emplois de portée plus ou moins large, selon les structures organisationnelles;
- comparer des niveaux de responsabilité dans des styles d'organisations différentes;
- comparer les niveaux d'autonomie et d'autorité, selon les modes d'organisation du travail;
- comparer les niveaux d'expertise, générale ou pointue, requise par l'emploi.

Les difficultés rencontrées lors de la sélection des données de l'échantillon sont :

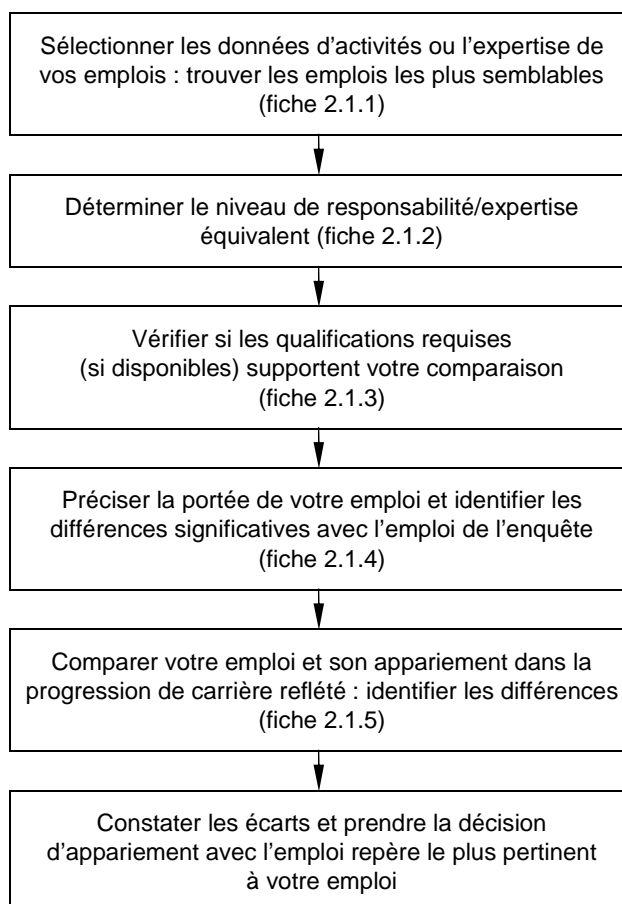
- le choix des critères à appliquer : taille, secteurs, régions, etc.;
- la comparaison des éléments de contexte qui influencent la rémunération versée;
- la prise en compte simultanée de plusieurs critères lorsque l'enquête divulgue les données par critère seulement.

2.1 Protocole d'appariement

Objectif

Cibler l'emploi repère de l'enquête qui correspond à l'emploi dans votre organisation.

Pour chaque emploi :



2.1.1 Déterminer le domaine d'expertise ou d'activité

Objectif

Déterminer le champ professionnel dans lequel votre emploi est susceptible de se trouver, selon la classification propre à l'enquête consultée.

Démarche à suivre

Généralement, les enquêtes classent les emplois par domaine d'expertise. C'est le cas par exemple des technologies de l'information. On retrouvera également des regroupements couvrant les grandes fonctions : marketing et ventes, finances et comptabilité, ressources humaines, exploitation, ingénierie, etc.

Il s'agit pour vous d'identifier comment l'enquête classe les emplois et les regroupe. Vous y allez ensuite par approximation successive, et reprenez les emplois repères qui appartiennent au domaine d'activité ciblé.

2.1.2 Déterminer le niveau de responsabilité

Objectif

Déterminer à quel niveau votre emploi se compare, dans l'ensemble du domaine d'activité ou d'expertise.

Démarche

Dans l'ensemble des emplois qui appartiennent au domaine visé, l'enquête consultée distingue probablement plusieurs niveaux; par exemple :

- technique, professionnel, gestionnaire, cadre, cadre supérieur, etc.;
- programmeur, programmeur-analyste, analyste, chef d'équipe, analyste principal, etc.

Auquel(auxquels) de ces niveaux votre emploi se compare-t-il?

Prendre garde de ne pas vous fier exclusivement au titre. Ce qui est « intermédiaire » dans une enquête n'est pas nécessairement « intermédiaire » chez vous. Consulter les descriptions d'emploi et demandez-vous comment vous auriez apparié votre emploi si vous aviez répondu à l'enquête?

Auriez-vous opté pour une description en particulier ou auriez-vous hésité entre deux niveaux?

Choisir à cette étape l'appariement le plus rapproché, mais maintenir vos doutes. Même si l'enquête consultée est valable et si votre description est fidèle, les emplois ne sont pas toujours découpés de la même façon dans les organisations. À moins que l'appariement soit tout à fait clair, continuer votre processus de validation.

2.1.3 Déterminer les qualifications normalement requises

Objectif

Valider et qualifier les appariements effectués en rapport aux qualifications exigées pour déterminer l'emploi repère à utiliser.

Démarche à suivre

Les qualifications requises sont généralement déterminantes du niveau d'expertise que l'emploi nécessite. Ces qualifications peuvent être d'ordre :

- académiques;
- professionnelles (expérience);
- connaissances spécifiques de pointe.

Après avoir identifié l'emploi repère qui se rapproche le plus du vôtre en ce qui a trait au domaine et au niveau de responsabilité et d'expertise, il est opportun de vérifier, lorsque disponible, les qualifications normalement requises pour effectuer ces emplois. Malheureusement, peu d'enquêtes offrent ces informations.

Dans un deuxième temps, vous voudrez peut-être identifier certaines compétences de pointe que vous recherchez (la maîtrise d'une plate-forme ou d'une approche particulière) qui n'est pas dévoilée dans l'enquête. Noter que l'information disponible est imprécise à l'égard de cette variable. Généralement, les écarts reliés à une technologie particulière jouent peu sur les emplois plus juniors. Il est possible que vous ayez besoin d'un complément d'information pour les emplois plus seniors.

2.1.4 Préciser la portée de l'emploi

Objectif

- Identifier les différences entre la portée de votre emploi et celle d'emploi repère de l'enquête.
- Valider l'appariement.

Démarche

Il peut arriver que votre emploi comporte des tâches hybrides, qui ne sont pas reflétées dans l'emploi qui vous apparaît comme le meilleur appariement. Faites la liste des différences entre votre emploi et le sommaire de l'emploi repère.

Ces différences touchent-elles des tâches de même nature, qui font appel aux mêmes compétences ou s'agit-il de combinaisons de responsabilités hétérogènes? Ces différences ont-elles pour conséquence d'influencer le type ou le calibre de ressource nécessaire pour occuper l'emploi? L'appariement, suite à cet exercice, peut être invalidé ou ajusté pour tenir compte de différences significatives (fiche 2.1.5).

2.1.5 Situer dans une progression de carrière

Objectif

Valider et qualifier les appariements effectués par rapport à la progression de carrière.

Démarche

Les descriptions des emplois repères proposés dans les enquêtes sont souvent simplifiées afin de leur donner une nature générique, applicable à plusieurs contextes organisationnels. Elles peuvent fournir plusieurs niveaux d'emplois qui sont souvent junior, intermédiaire et senior.

L'emploi pour lequel vous cherchez de l'information peut s'inscrire fidèlement dans cette structure, mais il peut aussi se démarquer en se positionnant entre deux niveaux. Vous devez donc choisir l'emploi repère qui est le plus proche du vôtre tant en termes de responsabilités que de qualifications. Si votre emploi se situe à un niveau significativement différent, comparer les types de carrière qui en résultent :

- soit en intercalant votre emploi entre deux niveaux reflétés par l'enquête consultée;
- soit en traçant une ligne de progression du plus junior au plus senior au sein de l'enquête et en situant vos emplois sur cette ligne.

2.2 Sélection des données représentatives

Objectif

Identifier les données pertinentes dans l'enquête consultée en fonction des objectifs de votre étude.

Démarche

- Choisir la ou les données représentatives du marché de référence visé, parmi celles qui sont dévoilées par l'enquête. Celle-ci pourra vous offrir des données par secteur, par région ou par taille, mais pas nécessairement la combinaison de ces variables que vous recherchez (fiche 2.2.1).
- Vérifier la possibilité de faire des ajustements et d'estimer la donnée représentative en tenant compte de plusieurs facteurs à la fois (fiche 2.2.2).

2.2.1 Analyser les sous-groupes de l'échantillon

Objectif

Identifier, pour l'emploi repère, les données pertinentes au marché de référence choisi.

Démarche

Les sous-groupes d'échantillon sont des critères qui permettent d'identifier les marchés dans lesquels s'insère l'emploi repère. Les critères que l'on retrouve dans les enquêtes sont en général :

- la taille de l'organisation définie par le nombre d'employés, le chiffre d'affaires ou les actifs;
- la présence d'un syndicat;
- le secteur;
- la région : Canada, province, région, ville;
- organisation publique ou privée, à but lucratif ou non.

Vous choisirez les critères qui déterminent votre marché de référence selon l'analyse faite (fiche 1.1.3). Cependant, cet exercice n'est pas un automatisme. Pour les employés de bureau, par exemple, le type d'organisation et la région pourront avoir plus d'importance que le secteur ou la taille. Pour un directeur des ressources humaines, le nombre d'employés, le secteur et la présence ou non de syndicats peuvent influencer plus que le type d'organisation.

Il est éclairant de vérifier globalement comment les critères modifient les données compilées. Ces variations vous aident à percevoir le marché du travail et à préciser les sous-groupes de l'échantillon qui répondent à votre type d'organisation.

2.2.2 Comment tenir compte de plusieurs facteurs à la fois?

Objectif

Effectuer les ajustements qui vous permettent de tenir compte de plusieurs critères à la fois pour arriver à une donnée plus représentative des caractéristiques multiples de votre organisation.

Démarche

Le choix du sous-groupe d'échantillons peut être déterminé à partir d'un ou plusieurs critères. Dans ce dernier cas, on obtient plusieurs valeurs reflétant chacune les tendances du marché spécifique (région, industrie, taille, etc.).

Il est possible, grâce à un petit calcul, de combiner toutes les données afin de tenir compte de tous les critères de votre organisation.

À titre d'exemple, votre organisation, de 250 employés, oeuvre dans l'industrie de la haute technologie, sur le marché québécois. Vous décidez d'utiliser ces trois critères en vous comparant au critère national.

Exemple de données pour un emploi X

Critères	Salaires moyens	Ratio
National	50 000 \$	100 %
Québec	48 500 \$	97 %
Taille 100 à 300 employés	49 000 \$	98 %
Industrie : haute technologie	56 000 \$	112 %

Le salaire représentatif de votre emploi serait une combinaison des trois taux par rapport au salaire national et serait de :

$$(50\,000 \$ \times 0,97 \times 0,98 \times 1,12) = 53\,283 \$$$

Cette méthode permet d'estimer *a priori* le taux d'un emploi dans une organisation ayant les mêmes caractéristiques que la vôtre. Il ne s'agit pas d'une méthode rigoureuse du point de vue scientifique. Il faut être attentif à deux points :

- Tous les facteurs caractérisant votre organisation ne peuvent être pris en compte.
- Un facteur peut être calculé deux fois, si les critères sont interreliés. Par exemple, si les entreprises de l'industrie de la haute technologie étaient en général de taille moyenne (100 à 300 employés), il ne serait pas nécessaire de reprendre le critère de la taille. La prudence est donc de mise dans l'application de cette méthode.

3 Comparer les éléments de rémunération

Objectif

Comprendre le sens des différentes données de rémunération fournies dans les enquêtes afin de les utiliser à bon escient.

Contenu

Lors de l'analyse des données de l'enquête, il est important de prendre quelques précautions afin d'utiliser les données de manière optimale :

- distinguer le salaire versé, l'échelle de salaire et le pourcentage d'augmentation (fiche 3.1);
- distinguer les diverses statistiques qui ont trait aux bonis et aux primes (fiche 3.2);
- tenir compte des heures travaillées dans les comparaisons de rémunération que vous ferez entre vos emplois et ceux de l'enquête (fiche 3.3).

3.1 Comparer des salaires

Objectif

Distinguer les diverses statistiques qui ont trait au salaire.

Contenu

Les statistiques utilisées pour mesurer les conditions salariales offertes sont de trois ordres (voir section 4 pour les rappels sur les mesures statistiques) :

- les salaires versés :
 - cette statistique permet de tenir compte des résultats d'échelles salariales de diverses formes et logiques et d'inclure dans l'échantillon les entreprises qui n'ont pas d'échelles salariales;
 - cette statistique ne permet pas de distinguer si les employés ont des perspectives de croissance salariale plus ou moins intéressantes mais elle reflète la durée de service des employés dans l'emploi (ex. les professionnels du secteur public québécois ont une moyenne de salaire qui se rapproche du maximum de leur échelle).
- les échelles de salaire :
 - celles-ci permettent de comparer des politiques et des structures salariales, indépendamment de la composition des effectifs;
 - cette statistique est souvent limitée parce que beaucoup d'entreprises n'ont pas d'échelles salariales ou parce que ces échelles sont administrées de façon non comparable entre elles.
- les pourcentages d'augmentation :
 - les pourcentages consentis sur échelles (déplacement à la hausse de toute la structure salariale) donnent un indice de l'évolution générale, et touchent les moyennes de salaire ou des structures; ils ne reflètent pas les pourcentages consentis aux individus;
 - les pourcentages consentis sur les salaires individuels permettent de visualiser la moyenne des augmentations consenties aux individus, qui reflètent la somme de l'augmentation générale et de la progression individuelle reliée à la performance ou à l'expérience dans l'emploi (généralement à l'exclusion des promotions); elles sont généralement un peu plus élevées (d'environ 1,5 %) que les augmentations générales sur échelle;
 - la période de référence de l'enquête consultée peut dater d'un moment; on peut « vieillir » les données en utilisant les pourcentages d'augmentation générale, consentis sur échelles.

3.2 Comparer les rémunérations variables

Objectif

Distinguer les diverses statistiques touchant les bonis et les primes.

Contenu

Les enquêtes donnent le montant des bonis et de commissions sans toutefois distinguer les méthodes de calcul de ces montants. Les bonis et commissions ne sont généralement pas répertoriés selon leur formule. Si tel était le cas, il serait encore plus difficile de comparer des régimes différents que des politiques salariales différentes.

Les enquêtes mesurent généralement les bonis et commissions versés par rapport à la performance de l'année précédente, contrairement aux salaires qui sont pour l'année en cours.

Les régimes d'intéressement à long terme (options d'achat d'actions, actions fictives, etc.) font l'objet d'informations parcellaires dans les enquêtes, mais on ne trouve généralement pas d'informations concernant leur valeur. Il faut donc les traiter à part.

Le salaire et la rémunération variable sont intégrés pour donner la rémunération directe : ¹ Rémunération directe = salaire + bonis + primes.

On peut additionner les moyennes, mais non les médianes ou autres valeurs de position. Certaines enquêtes offrent la médiane de la rémunération directe, ce qui est valide si cette médiane est calculée sur les totaux établis pour chaque personne.

¹ Souvent appelées rémunération totale, ou rémunération globale, ou rémunération en espèces « cash compensation ».

3.3 Comparer les temps de travail

Objectif

Tenir compte des heures travaillées dans les comparaisons de rémunération.

Contenu

Les enquêtes ne comportent que rarement les heures travaillées par titre d'emploi. Il est parfois possible de disposer des heures travaillées par grande catégorie d'emploi.

Cette donnée est moins importante pour les cadres, mais elle est significative pour les autres emplois, particulièrement si vous vous écarterez des pratiques courantes.

Tenir compte du temps travaillé se fait en deux étapes :

1. Déterminer le temps rémunéré :
 - multiplier le nombre d'heures par semaine par 52 (52,1786 pour être plus exact);
2. Déterminer le temps travaillé :
 - soustraire le nombre d'heures annuelles de congés (fériés, vacances moyennes) du temps rémunéré.

Si les données exactes ne sont pas disponibles, vous pourrez estimer approximativement la différence avec le marché si vous vous en éloignez.

On intègre les temps de travail et la rémunération directe de cette façon :

$\frac{\text{Rémunération directe}}{\text{Heures rémunérées}}$	= Rémunération horaire
$\frac{\text{Rémunération directe}}{\text{Heures rémunérées} - \text{heures chômées payées}}$	= Rémunération par heure travaillée

4 Comprendre les outils statistiques utilisés dans les enquêtes

Note : Si les concepts et les techniques relatifs aux statistiques vous sont familiers, vous pouvez passer directement à la section 5 du guide.

Objectif

Cette section vise à comprendre les données statistiques les plus fréquemment utilisées, leur signification et leurs limites.

Contenu

Dès qu'un échantillon dépasse une certaine taille, il est nécessaire de le traduire en mesures statistiques pour en assurer une perception « globale ».

Dans les fiches suivantes, vous trouverez des explications et des exemples vous permettant de mieux comprendre les différents outils statistiques utilisés dans les enquêtes :

- Les tableaux de fréquence (fiche 4.1);
- Les mesures de tendance centrale : moyenne, médiane et autres (fiche 4.2);
- Les mesures de dispersion : intervalles, écarts à la moyenne (fiche 4.3).

4.1 Distributions de fréquence (tableau)

Vocabulaire préliminaire : caractère ou variable, modalité ou valeur, effectif absolu ou relatif

Nombre total d'employés	Nombre d'entreprises	Fréquence
Jusqu'à 100	4	12,5 %
De 101 à 300	4	12,5 %
De 301 à 1 000	8	25,0 %
De 1 001 à 2 500	9	28,0 %
Au delà de 2 500	7	22,0 %
	Total : 32	Total : 100,0 %

Le nombre total d'employés est appelé le **caractère** étudié.

Les différentes tranches (jusqu'à 100, de 101 à 300... et au delà de 2 500) sont les différentes **modalités** que peut prendre le caractère étudié.

Lorsque le caractère étudié n'est pas qualitatif (secteur, profession, etc.) mais quantitatif (âge, salaire, etc.) on parle plutôt de **variable** que de caractère et de **valeur** plutôt que de modalité. On regroupera généralement en intervalles ou en classes les valeurs quantitatives mesurées.

La fréquence absolue

À chaque modalité est associé le nombre d'entreprises qui correspondent à cette modalité. Par exemple, 8 entreprises sur l'ensemble des entreprises interrogées, ont un nombre total d'employés compris entre 301 et 1 000. À la modalité « de 301 à 1 000 » correspond l'**effectif** « 8 ».

Le terme **effectif** est parfois remplacé par le mot **fréquence absolue**.

La somme des effectifs est appelée **effectif total**. Dans l'exemple pris l'**effectif total** est de : 32.

La fréquence relative

La **fréquence** (ou fréquence relative) est la proportion, ici d'entreprises, présentant la même modalité dans l'échantillon total. Elle s'exprime en pourcentage.

Par exemple, le fréquence des entreprises ayant entre 301 et 1 000 employés est de 25 %. Le calcul s'est fait de la manière suivante :

$$\text{Fréquence « 301 à 1 000 »} = \frac{\text{Nbre d'entreprises correspondant à cette variable}}{\text{Nbre total d'entreprises}} = \frac{8}{32} = 25 \%$$

4.1.1 Tableau à entrée simple

Principe

Un tableau à entrée simple est un tableau qui donne les fréquences pour un seul caractère analysé. (voir les définitions fiche 4.1)

Exemple

Valeur de la voiture de fonction

Valeur (en \$)	Effectif (fréquence absolue)	Fréquence (fréquence relative)
Moins de 10 K	11	12 % ^a
10 K à 15 K	13	14 %
15 K à 20 K	22	24 % ^b
20 K à 25 K	23	25 %
25 K à 30 K	18	20 %
30 K et plus	5	5 %
Total	92	100 %
Notes : ^a $11/(11+13+22+23+18+5) = 12 \%$ ^b Dans l'ensemble de l'échantillon interrogé, 24 % des répondants avaient une voiture de fonction d'une valeur comprise entre 15 K\$ et 20 K\$.		

Ce tableau est un tableau à un caractère (Valeur de la voiture de fonction).

4.1.2 Tableau à double entrée ou plus

Principe

Un tableau à double entrée est un tableau qui permet de considérer plusieurs caractères en même temps, pour le calcul des fréquences. Les fréquences étant relatives à plusieurs caractères étudiés simultanément, on appelle ce type de tableau, table de contingence. (voir les définitions fiche 4.1).

Exemple

Tableau à deux entrées

Titre de l'emploi	Salaire annuel				
	< 20 000 \$	20 001 \$ à 35 000 \$	35 001 \$ à 60 000 \$	60 001 \$ à 80 000 \$	80 001 \$ à 120 000 \$
Animateur	1	2	5	3	
Directeur artistique			1	3	1
Designer Graphic	1	5	6		
Webmaster		7	2	1	
Total	2	14	14	7	1

Ce tableau est un tableau à deux caractères (titre de l'emploi, salaire annuel). Il est équivalent à cinq tableaux différents à un caractère, dont les modalités seraient : salaires inférieurs à 20 000 \$, salaires entre 20 001 \$ et 35 000 \$, etc.

4.2 Mesure de tendance centrale

Objectif

La valeur de tendance centrale est celle que l'on cherche à mesurer pour connaître la donnée vers laquelle converge le marché. Il existe plusieurs outils statistiques pour mesurer la tendance centrale.

Notion préliminaire

Le statisticien anglais Yule (1945) a précisé les conditions que doivent remplir les caractéristiques statistiques pour être correctement utilisées :

Une caractéristique correcte doit :

1. Être définie de façon objective;
2. Dépendre de toutes les observations de la série : néanmoins, on écarte parfois dans le calcul les valeurs « aberrantes » pour ne pas fausser la réalité du phénomène;
3. Avoir une signification concrète facile à concevoir;
4. Être simple à calculer;
5. Être peu sensible aux fluctuations d'échantillonnage;
6. Se prêter aisément aux calculs algébriques.

Pour chaque outil de mesure de tendance centrale, nous précisons quelles conditions sont respectées ou non.

Contenu

- Mode (fiche 4.2.1)
- Moyennes arithmétiques (fiche 4.2.2)
- Médiane (fiche 4.2.3)
- Autres valeurs de position : les quartiles et les déciles (fiche 4.2.4)

4.2.1 Le mode

Définition

Valeur de la variable qui correspond à la plus grande fréquence relative ou au plus grand effectif (pour les définitions voir fiche 4.1). C'est donc la valeur qu'on rencontre le plus fréquemment ; on l'appelle aussi « valeur dominante ».

Caractéristiques

- Mesure objective et simple.
- Attrait visuel, possibilité de visualiser des situations multimodales.
- Mesure de valeur centrale disponible pour des éléments qualitatifs.
- Ne se prête pas aux calculs algébriques ou statistiques.
- Signification concrète, immédiatement perceptible.

Exemple

Salaire de base moyen des informaticiens de la compagnie Vous Inc.	Effectif (fréquence absolue)
32 500 \$	2
37 000 \$	10
42 000 \$	3

Ici le mode est égal à 37 000 \$: c'est la valeur 37 000 qui revient le plus souvent.

4.2.2 Moyennes arithmétiques

Définition

La moyenne c'est le rapport de la somme des valeurs observées par le nombre d'observations (ou par l'effectif total) :

- moyenne arithmétique simple :
 - chaque observation a la même pondération.
- moyenne arithmétique pondérée :
 - on assigne un poids différent aux observations.

Notes

La distinction entre une moyenne simple et pondérée n'est valable que pour les modes de calcul. En perspective d'interprétation, toutes les moyennes sont pondérées par quelque chose. Il faut être conscient de la signification du poids retenu.

Caractéristiques

- La moyenne répond le mieux à l'ensemble des caractéristiques de Yule (fiche 4.2).
- En contrepartie, elle est affectée par les observations extrêmes, et ne donne pas de positionnement dans le bassin des candidats potentiels.
- Se prête le mieux aux diverses pondérations et aux traitements statistiques : on peut additionner des moyennes pour trouver la moyenne de la somme.

Exemple

- 15 informaticiens gagnent les salaires suivants :
 - 3 informaticiens gagnent 32 000 \$
 - 4 informaticiens gagnent 32 500 \$
 - 2 informaticiens gagnent 33 000 \$
 - 3 informaticiens gagnent 35 000 \$
 - 3 informaticiens gagnent 36 000 \$
- Moyenne arithmétique normale
Le salaire moyenne de ces informaticiens est de 33 700 \$

$$33\,700 = (32\,000 + 32\,500 + 33\,000 + 35\,000 + 36\,000) / 5$$

- Moyenne arithmétique pondérée
La moyenne pondérée de ces informaticiens est de 33 666,67 \$

$$33\,666,67 = [(3 \times 32\,000) + (4 \times 32\,500) + (2 \times 33\,000) + (3 \times 35\,000) + (3 \times 36\,000)] / 15$$

4.2.3 La médiane

Définition

Valeur pour laquelle 50 % des effectifs est en dessous et 50 % au dessus (50^e rang centile) ou qui divise exactement en deux parties égales la distribution de fréquence.(pour les définitions voir fiche 4.1 et fiche 4.2.4).

Caractéristiques

- Mesure objective et simple.
- N'est pas affectée pas les observations extrêmes.
- Ne se prête pas aux calculs algébriques; ex. on ne peut pas additionner des médianes pour trouver la médiane de la somme.
- Signification très concrète; ex. permet de se situer par rapport à un bassin de candidats (50 % des personnes gagnent moins que la médiane).
- Se traite mal dans les cas où les observations des enquêtes sont regroupées.

Exemple

Par exemple si on reprend l'exemple des 15 informaticiens :

- 15 informaticiens gagnent les salaires suivants :
 - 3 informaticiens gagnent 32 000 \$
 - 4 informaticiens gagnent 32 500 \$
 - 2 informaticiens gagnent 33 000 \$
 - 3 informaticiens gagnent 35 000 \$
 - 3 informaticiens gagnent 36 000 \$

La médiane est de 33 000 \$ puisque 50 % des individus se situent au dessous de ce taux et 50 % au-dessus.

4.2.4 Autres valeurs de position : les quartiles et les déciles

Définitions

Quartiles

Valeurs qui partagent la distribution en quatre sous-ensembles égaux (comprenant 25 % de la distribution).

- Q1 : 25 % des observations lui sont inférieures.
- Q2 : médiane.
- Q3 : 75 % des observations lui sont inférieures.

Déciles

Valeurs qui partagent la distribution en dix sous-ensembles égaux (comprenant 10 % de la distribution).

- D1 : 10 % des observations lui sont inférieures.
- D9 : 90 % des observations lui sont inférieures.

Caractéristiques

- Mesures objectives et simples, peu affectées par les observations extrêmes.
- Ne se prêtent pas aux opérations algébriques : on ne peut pas additionner des quartiles.
- Significations très concrète : permet de se situer par rapport à un bassin de candidats.
- Se traite mal dans le cas de regroupement ou de pondération des observations.
- Permet de visualiser la dispersion des résultats.

4.3 Mesure de dispersion

Objectif

La mesure de tendance centrale et de position ne nous renseigne pas sur la dispersion des observations faites. C'est cette dispersion qui montre si la tendance centrale est plus ou moins représentative de l'ensemble des données.

Par exemple les deux séries d'observations faites ci-dessous ont la même moyenne et la même médiane, mais ne présentent pas la même dispersion.

- 1^{re} série : 2;2;2;2;10;18;18;18;18.
- 2^e série : 9;9;9;9;10;11;11;11;11.

Il est possible de **mesurer cette dispersion** en mettant en relief les **écarts**. Par exemple les écarts à la moyenne ou à la médiane, ou encore les écarts entre la plus forte valeur et la plus faible. La notion d'écart permet donc de compléter l'analyse que vous faites de vos observations.

Contenu

- Les intervalles interquantiles (fiche 4.3.1);
- Les écarts à la moyenne et à la médiane (fiche 4.3.2);
- L'écart type (fiche 4.3.3).

4.3.1 Les intervalles interquantiles

Définition

Les quantiles (quartiles et déciles) ont été définis à la fiche 4.2.4. On s'intéresse ici aux intervalles qu'ils déterminent sur la série. On peut mesurer n'importe quel intervalle compris entre deux quartiles ou deux déciles, c'est la traduction de cette mesure qui diffère à chaque fois.

- Interquartile 50 % ou interquantiles ($Q1 - Q3$) : contient 50 % des observations au centre de la distribution
- Intervalle 80 % ou interdéciles ($D1 - D9$) : contient 80 % des observations au centre de la distribution

Caractéristiques

- Permet de percevoir la dispersion de façon visuelle.
- Se prête mal aux calculs algébriques.
- Seules certaines enquêtes dévoilent ces intervalles.

4.3.2 Les écarts à la moyenne et à la médiane

Définition

L'écart absolu moyen par rapport à la moyenne ou par rapport à la médiane est la moyenne des écarts calculés sans référence au signe positif ou négatif. On considère les valeurs absolues des écarts, sinon les écarts négatifs annuleraient les écarts positifs, complètement ou partiellement (médiane).

Caractéristiques

- Satisfont aux conditions de Yule (fiche 4.2), sauf pour les opérations algébriques, à cause des valeurs absolues.
- Permet une perception assez concrète de la dispersion.
- Peu d'enquêtes permettent de calculer cette statistique.

Exemple

Écart absolu moyen par rapport à la moyenne

- 5 informaticiens ont les salaires suivants :
32 000 \$; 30 000 \$, 37 000 \$; 34 000 \$; 35 000 \$
- Le salaire moyen de ces informaticiens est : 33 600 \$
- L'écart est égal à :
$$E = (|32\ 000-33\ 600| + |30\ 000-33\ 600| + |37\ 000-33\ 600| + |34\ 000-33\ 600| + |35\ 000-33\ 600|) / 5 = 2080$$

Vous pouvez calculer de la même manière l'écart absolu moyen par rapport à la médiane en prenant la médiane comme référence au lieu de la moyenne.

4.3.3 L'écart type

Définition

- Écart type : racine carrée de la somme des écarts à la moyenne au carré.
- Coefficient de variation : écart type en pourcentage de la moyenne.

Caractéristiques

- Satisfait l'ensemble des conditions de Yule (fiche 4.2), sauf pour la simplicité du calcul et son niveau d'abstraction assez élevé et pour sa très faible valeur de communication visuelle
- Utilisée en général pour les inférences statistiques et tests d'hypothèses
- Se référer à un manuel de statistiques au besoin.
- Peu d'enquêtes offrent l'écart type ou permettent de le calculer.

5 Diagnostic : votre position salariale par rapport aux enquêtes

Objectif

Comparer vos rémunérations et celles du marché pour des emplois appariés.

Contenu

Maintenant que vous avez appariés vos emplois avec ceux de l'enquête, et que vous avez choisi les données que vous vouliez comparer, il s'agit de :

- comparer ces données emploi par emploi, et dégager ce que vous pouvez en retirer (fiche 5.1);
- comparer ces données par famille d'emplois et en tirer les conclusions (fiche 5.2);
- comparer ces données par classe salariale (fiche 5.3).

5.1 Comparaison emploi par emploi

Objectif

Valider les comparaisons et établir leur signification.

Démarche à suivre

- Retenir un taux représentatif du marché pour un emploi spécifique.
- Calculer la différence en pourcentage (+ ou –) entre vos salaires et ceux du marché répertorié.
- Calculer l'écart moyen de tous vos appariements pour le groupe analysé.
- Étudier plus à fond les anomalies apparentes, en relation avec l'écart moyen calculé; chercher les explications.

5.2 Comparaison par regroupement

Visualiser la situation salariale d'une division, d'une famille ou d'une fonction.

Analyse

- Choisir votre base de regroupement : les technologies, le marketing/vente, l'administration.
- Regrouper les emplois selon la base choisie.
- Hiérarchiser ces emplois selon une ligne de progression.
- Monter votre tableau comparatif avec le marché (voir exemple ci-dessous).

Exemple

Emplois	Vous inc.	Le marché	Différence
Base de regroupement	Salaire	Salaire	%
• Chef d'équipe	75 K	70 K	+ 7 %
• Analyste senior	55 K	60 K	- 8 %
• Analyste intermédiaire	45 K	45 K	-
• Analyste junior	35 K	40 K	- 15 %

- Calculer la différence des moyennes salariales par famille :
 - établir vos effectifs par titre d'emplois;
 - calculer les moyennes de votre entreprise et du marché en utilisant les mêmes effectifs comme pondération;
 - obtenir la différence entre les pourcentages.

5.3 Comparer des lignes salariales

Objectif

Calculer la situation salariale sur toute l'étendue de la structure de salaire visée.

Analyse

- Regrouper les emplois appariés par classe salariale.
- Monter un tableau comparatif avec le marché :

Exemple

Classe salariale	Nbr de titulaire	Salaire Vous inc.	Salaire marché	Différence
1. Chef d'équipe	4	75 K	70 K	
Directeur achats	3	81 K	76 K	
Moyenne		78 K	73 K	+ 7 %
2. Analyse Sr.	6	55 K	60 K	
Conseiller R.H.	6	56 K	58 K	
Conseiller Finances	7	58 K	56 K	
Moyenne		56,3 K	58,0 K	- 3 %
3. Analyste Interm.	7	45 K	45 K	
Programmeur	12	42 K	46 K	
Moyenne		43,5 K	45,5 K	- 4 %

- Les différences de moyennes par classe salariale tiendront normalement compte des effectifs, mais une moyenne non pondérée par les effectifs permet parfois de mieux tenir compte de la totalité des emplois comparés, qui seraient autrement noyés par rapport à quelques emplois très nombreux.
- La ligne salariale peut aussi être présentée sous forme graphique, particulièrement si les emplois ne sont pas regroupés en classes salariales.
Note : la ligne salariale compare, par classe salariale, les moyennes de salaires de votre entreprise (Vous inc.) à celles du marché.
- Calculer les moyennes de votre entreprise et du marché en utilisant les mêmes effectifs comme pondération : vos effectifs par emploi apparié, ou par la population totale de la classe salariale, incluant les emplois non enquêtés. Vous obtenez la différence globale en pourcentage entre votre entreprise et le marché.

F Glossaire

Boni : montant forfaitaire versé en plus du salaire de base.

Boni cible : pourcentage du salaire de base normalement octroyé pour l'atteinte d'objectifs de performance ou de résultats.

Échelle salariale : taux minimum et maximum des salaires entre lesquels le salaire évolue selon divers principes (ancienneté, compétences, performance, etc.) pour une même classe salariale.

Emploi repère : emploi utilisé dans une enquête comme base de comparaison pour estimer la position des salaires de l'organisation par rapport au marché.

Famille d'emplois : regroupement d'emplois de nature semblable et comparable.

Médiane ou 50^e percentile : valeur au-dessus et au-dessous de laquelle la moitié des répondants se situe.

Moyenne pondérée : moyenne calculée en fonction du nombre d'observation (généralement les titulaires) afin d'accorder le poids approprié aux données salariales des diverses catégories.

Point de contrôle : point milieu des échelles salariales à partir duquel sont déterminés les autres taux de référence : taux minimum et le taux maximum.

Politique salariale : principes de rémunération adoptés en regard de la position de l'organisation face au marché et à l'équité interne et les dispositifs qui les concrétisent.

Rang centile : point d'une distribution qui est égal ou supérieur à un pourcentage donné (le rang) des observations.

Exemple :

- premier quartile (25 percentile) : valeur sous laquelle se retrouvent 25 % des observations et au-dessus de laquelle se trouvent 75 % des observations;
- troisième quartile (75 percentile) : valeur sous laquelle se retrouvent 75 % des observations et au-dessus de laquelle se retrouvent 25 % des observations.

Permet de situer les données selon le marché ; voir aussi médiane.

Rémunération directe : rémunération versée en espèces à l'employé.

Rémunération globale en espèce : somme du salaire de base plus toute autre rémunération en espèce.

Rémunération indirecte : rémunération versée à des tiers pour procurer un avantage à l'employé ou par des moyens autres que pécuniaires : avantages sociaux, privilèges de fonction, congés, etc.

Rémunération variable : rémunération directe versée sur une base non récurrente, généralement selon la performance individuelle ou du groupe : prime de productivité, commissions, partage des profits, bonis au rendement, etc.

Salaire de base : salaire de base en espèces.

Taux d'emploi : taux de salaire qui est normalement donné au titulaire de l'emploi que l'on considère compétent, formé et expérimenté pour cet emploi, qui ne sera dépassé que pour rendement supérieur.