



Utiliser les données sur la rémunération : Créer un sondage maison au sujet de la rémunération et de l'engagement du personnel

Demandez au Canadien moyen ce qu'est un organisme sans but lucratif, et il vous décrira peut-être une agence communautaire, une organisation du domaine des arts ou même un groupe environnemental. Pour Wendy Miyagawa, gestionnaire des opérations à Ingénieurs Canada, le problème était que ce genre d'organisations fait aussi généralement l'objet de nombreuses enquêtes sur la rémunération dans le secteur communautaire. « Beaucoup d'enquêtes salariales se concentrent en grande partie sur les organisations caritatives ou communautaires, observe-t-elle. Pour une organisation nationale comme la nôtre, ces comparateurs ne sont pas très utiles. Différents types d'organisations communautaires ont des environnements concurrentiels différents en ce qui a trait au recrutement et à la rétention. Dans notre cas, afin de remplir notre mandat, nous devons recruter et garder des professionnels qui pourraient souvent trouver des possibilités attrayantes dans les secteurs public et privé. Nous ne rivalisons pas tant avec l'organisme communautaire qui est situé au coin de la rue, qu'avec le domaine plus vaste de l'ingénierie et, parfois, avec le domaine de la politique et de la gouvernance. »

Ingénieurs Canada est l'organisme national regroupant les 12 ordres provinciaux et territoriaux qui réglementent l'exercice du génie au Canada et qui délivrent les permis d'exercice aux ingénieurs du pays, actuellement plus de 250 000. Cet organisme promeut l'autorégulation et la profession d'ingénieur dans l'intérêt public. Bien qu'il puisse être relativement simple de trouver des données sur la rémunération pour les ingénieurs eux-mêmes, il en va tout autrement pour le groupe sans but lucratif qui supervise la profession. M^{me} Miyagawa souligne : « Notre organisation

est constituée d'experts en différents domaines (p. ex., communications, relations avec les gouvernements, recherche), et non seulement de gestionnaires qui ont une expérience en génie. »

M^{me} Miyagawa exerçait ses fonctions à Ingénieurs Canada depuis près de deux ans lorsqu'est venu le temps d'effectuer l'examen triennal de la rémunération. Ingénieurs Canada avait pris au sérieux la rémunération de ses 34 employés dans le passé, mais M^{me} Miyagawa était la première professionnelle RH de l'organisation et son objectif était d'entreprendre un processus particulièrement rigoureux qui permettrait au service de ressources humaines de faire un suivi et d'améliorer les pratiques de rémunération dans l'avenir.

Sa tâche essentielle était de trouver des données permettant de « comparer des pommes avec des pommes » pour les postes offerts chez Ingénieurs Canada. À cette fin, elle s'est adressée à son réseau RH, invitant les organisations à répondre au sondage maison d'Ingénieurs Canada. Elle a aussi extrait des données pertinentes sur l'ensemble du secteur public dans la base de données du Hay Group, une firme de consultants en gestion qu'Ingénieurs Canada avait engagée pour effectuer un examen sur la rémunération. « Il nous a fallu beaucoup travailler pour comparer nos emplois à ceux d'un système de rémunération non conçu pour les organisations communautaires. Mais il était important pour nous d'établir des comparaisons au-delà du secteur communautaire », dit-elle. En outre, elle mentionne que même si les organisations communautaires considèrent parfois les autres organisations du secteur comme leurs principaux concurrents pour le recrutement et la rétention, il n'est pas rare que ces organisations perdent des employés (p. ex., des

professionnels de la collecte de fonds ou des analystes de politiques) au profit des secteurs public ou privé. C'est pourquoi il est important que les organisations communautaires tiennent compte des données sur la rémunération en d'autres secteurs.

Le dernier document inclus dans l'examen pour le compte d'Ingénieurs Canada fut le rapport annuel sur la rémunération compilé par la Société canadienne des directeurs d'association.

Un examen rigoureux de la rémunération constituait une étape importante pour s'assurer que le programme de rémunération était transparent, équitable et concurrentiel. « Ingénieurs Canada faisait un bon travail pour ce qui est de la rémunération, mais n'avait pas de programme de rémunération pleinement intégré. Certains processus se faisaient un peu de façon fragmentaire », soutient-elle en se rappelant l'évaluation qu'elle avait subie lors de son embauche. Elle voulait que ce premier examen portant sur la rémunération, effectué alors qu'elle-même était en poste, permette de s'assurer que le système de rémunération d'Ingénieurs Canada était clair et bien pensé. « Il est important pour toutes les organisations (même les organisations communautaires) de connaître leur philosophie en matière de rémunération, et de savoir où elles se situent par rapport aux autres organisations. En clarifiant ces deux points, on peut expliquer à son personnel les raisons exactes pour lesquelles on a posé des choix, en tenant compte à la fois des priorités organisationnelles et du plus vaste marché du travail. »

Inviter à participer au sondage sur la rémunération

Le processus a commencé en alignant les emplois repères du système d'évaluation des emplois d'Ingénieurs Canada avec le répertoire d'emplois du Hay Group. M^{me} Miyagawa reconnaît que cette étape a pris beaucoup de temps, mais qu'elle a ultimement porté des fruits. « L'alignement des emplois repères de notre précédent processus d'évaluation des emplois avec les postes de la base de données du Hay Group a été avantageux sous deux rapports. Premièrement, nous avons été en mesure de confirmer la validité de notre propre processus d'évaluation des emplois, car notre évaluation était appuyée par les données du Hay Group. Deuxièmement, nous pouvions utiliser le matériel du Hay Group pour expliquer les postes et leur rémunération aux employés qui exprimaient des préoccupations. Nos pratiques étaient plus défendables. »

Après l'alignement des emplois repères avec les emplois de la base de données du Hay Group, il

Une philosophie en matière de rémunération est développée afin d'orienter la conception et la complexité de vos programmes de rémunération; il faut pour cela fixer vos objectifs, évaluer votre capacité concurrentielle à attirer et retenir des employés, décider de l'attention à porter à l'équité interne et/ou externe, et déterminer si le rendement est lié à des augmentations de salaire. Lorsque vous définissez votre approche générale en ce qui a trait à la rémunération globale, il est essentiel de comprendre l'équilibre que vous voulez atteindre entre le salaire (rémunération directe) et les avantages sociaux (rémunération indirecte). Une philosophie cohérente jette des bases solides tant pour l'organisation que pour le personnel.

s'agissait d'encourager la participation au sondage sur la rémunération mené par Ingénieurs Canada. Étant donné qu'il serait probablement difficile de « comparer des pommes avec des pommes », il était vital d'approcher le plus grand nombre possible d'organisations communautaires comparables pour les inviter à partager leurs données sur la rémunération. L'exercice ne serait vraiment instructif pour Ingénieurs Canada que si on élargissait la portée du sondage sur la rémunération pour comprendre un vaste éventail d'organisations qui avaient été sondées dans le passé.

M^{me} Miyagawa a pris diverses mesures pour susciter une participation maximale. En premier lieu, elle s'est adressée au plus grand nombre possible d'organisations afin de les inviter à participer et elle leur a offert, en échange de leur participation, un rapport global présentant les résultats de façon détaillée.

Ensuite, elle a mûrement réfléchi au processus de réponse au sondage, en reconnaissant que ses efforts de marketing pourraient être vains si le processus s'avérait trop long ou s'il était difficile pour les participants de répondre au questionnaire. Par exemple, elle a répondu aux mêmes questionnaires en ligne que ceux auxquels devaient répondre les organisations qu'elle avait invité à le faire. Elle pouvait ainsi expérimenter directement tout élément pouvant prêter à confusion ou poser des difficultés.

Une importante décision a été prise afin d'accroître la susceptibilité que les répondants répondent au questionnaire : investir dans un sondage maison auquel il serait plus facile de répondre. « Au départ,

dit M^{me} Miyagawa, nous voulions réduire les coûts en utilisant un sondage non personnalisé. Mais nous avons vite réalisé qu'un tel sondage exigerait beaucoup plus de travail de la part des participants pour y répondre. Afin de faciliter la participation des autres organisations, nous avons décidé d'utiliser un outil maison; nous avons adapté le sondage aux organisations de notre réseau, ce qui a réduit la somme de travail qu'avaient à faire les répondants. »

Enfin, elle a demandé aux consultants du Hay Group [<http://www.haygroup.com/ca/>] de contacter tous les participants pour s'assurer qu'ils comprenaient bien le processus, les questions et les définitions. « Les organisations communautaires peuvent opérer de différentes façons et avoir divers niveaux d'expertise pour ce qui est de la rémunération du personnel, explique-t-elle. Par exemple, il est courant dans d'autres secteurs de baser les interprétations des politiques salariales sur la médiane des salaires. Pour diverses raisons, certaines organisations communautaires se basent moins sur la médiane. Étant donné ce genre de particularités dans le secteur communautaire, j'ai estimé important que les répondants soient capables d'avoir accès aux consultants afin d'avoir des réponses à leurs questions et de faire clarifier les termes. »

Tout ce travail de sensibilisation et toute cette attention ne visaient pas seulement à favoriser une expérience positive pour les répondants au sondage, mais aussi à produire des données de grande qualité. Plus M^{me} Miyagawa pouvait augmenter la participation, plus elle pouvait exposer clairement aux répondants les termes et les mécanismes du sondage, et plus il était probable qu'elle serait en mesure de recueillir des données sur des postes vraiment comparables avec ceux d'Ingénieurs Canada.

Sondage auprès du personnel

En plus de recueillir des données sur la rémunération auprès d'autres organisations, Ingénieurs Canada a effectué un sondage sur l'engagement du personnel. Entre autres, le sondage a porté sur l'impression des employés quant à l'équité interne, c'est-à-dire s'ils se sentaient équitablement récompensés par rapport aux autres en regard de leur contribution à l'organisation. Cette composante de la recherche générale était importante, car l'objet de la recherche était d'assurer tant l'équité interne que la compétitivité avec le

marché. Ultimement, c'est la perception du personnel sur ces deux derniers aspects qui détermine la capacité d'une organisation à recruter et à garder les talents dont elle a besoin.

Les résultats du sondage auprès du personnel ont été très concluants. M^{me} Miyagawa a déclaré : « Nous avons engagé TalentMap pour ce sondage [<http://www.talentmap.com>], et on nous a dit que nous avons reçu les notes les plus élevées pour la rémunération. » Dans l'ensemble, les employés se sont dits très satisfaits de l'équité en ce qui a trait à leur rémunération, selon les connaissances qu'ils avaient du marché du travail et de leur rôle au sein de leur organisation.

Résultats

Rien n'a radicalement changé dans les pratiques d'Ingénieurs Canada à la suite du travail accompli pour l'évaluation des emplois et l'examen de la rémunération. Quelques postes ont été jugés sous-rémunérés ou surrémunérés, et l'exercice d'évaluation des emplois de l'année précédente a permis de créer une nouvelle catégorie d'emploi. L'organisation a fait des ajustements aux fourchettes salariales immédiatement après le sondage. « Il n'y a pas eu de surprise, commente M^{me} Miyagawa. Nous avons discerné quels postes de notre organisation ne correspondraient pas tout à fait au marché. Et il a été confirmé qu'un domaine de notre régime d'avantages sociaux n'était pas assez concurrentiel. »

Cependant, si le processus n'a pas entraîné de changements profonds, cela ne signifie pas qu'il n'a pas été utile pour l'organisation. Tout d'abord, l'organisation peut être beaucoup plus sûre que ses pratiques de rémunération sont appropriées. « Il y aura toujours quelques employés qui ne seront pas satisfaits de leur rémunération, dit M^{me} Miyagawa. L'important est de savoir que ce que nous faisons, en tant qu'organisation, est équitable et défendable, et conforme à notre philosophie en matière de rémunération. Les résultats de la recherche ont amplement validé les décisions que nous avons prises ces deux dernières années. »

Par ailleurs, les investissements consentis pour l'exercice seront payants dans le futur. Ayant posé des bases solides pour l'évaluation des emplois, et aligné ses données sur la rémunération avec le système du Hay Group, à l'avenir Ingénieurs Canada devrait n'avoir besoin d'apporter que des mises à jour ou des changements minimes afin de se comparer au reste du marché.