

- DOSSIER SPÉCIAL -

# PRÉVISIONS SALARIALES

2  
0  
1  
4



L'accès à une main-d'œuvre de qualité, à un coût concurrentiel, constitue une des principales conditions de la prospérité. Voilà pourquoi le Conseil du patronat du Québec publie chaque année les prévisions salariales pour l'année à venir, en collaboration avec les meilleures firmes de consultation en ressources humaines.

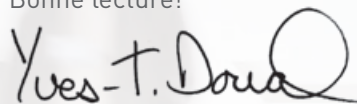
Ce tour d'horizon des tendances salariales prévues pour 2014 vous aidera, nous l'espérons, à établir votre propre stratégie de rémunération. Grâce aux données contenues dans les pages qui suivent, vous pourrez :

- **Comparer les augmentations salariales que vous projetez pour votre entreprise à celles prévues dans votre propre secteur;**
- **Évaluer les augmentations des salaires et les ajustements d'échelles salariales de vos différentes catégories d'emploi;**
- **Connaître les écarts entre la croissance des salaires des différentes provinces.**

Cette publication, qui collige en un seul document des données stratégiques de première importance de quatre firmes, vous permet en un coup d'œil de connaître l'opinion des experts en matière de ressources humaines.

Nous tenons à remercier encore une fois nos partenaires et à les féliciter pour leur travail rigoureux.

Bonne lecture!



Yves-Thomas Dorval  
Président

Le Conseil du patronat du Québec remercie les firmes participantes pour leur contribution à la préparation des prévisions salariales 2014 :



L'enquête internationale annuelle sur les prévisions salariales 2013-2014 d'Aon Hewitt présente les tendances 2013 et les projections 2014, recueillies auprès de 13 000 organisations provenant de 120 pays. Les organisations utilisent ces sources d'informations pertinentes pour une prise de décisions éclairées en matière de gestion de la rémunération.

Aon Hewitt présente pour une 35<sup>e</sup> année les résultats de cette enquête pour le Canada. Les données ont été recueillies entre juillet et août 2013. Les organisations ont fourni des renseignements relativement aux changements de la rémunération en 2013 et ceux qu'ils prévoient y apporter en 2014. Des 468 organisations, 255 proviennent du secteur des services et 213 du secteur manufacturier.

## ■ Faits saillants de l'enquête canadienne

- En 2014, on prévoit que les augmentations salariales dans le secteur manufacturier seront de 3,0 % et celui des services de 2,8 %, pour une augmentation globale de 2,9 %.
- Notre enquête de 2012-2013 prévoyait que les budgets globaux d'augmentations salariales seraient de l'ordre de 3,1 %. En 2013-2014, on rapporte que les augmentations réellement octroyées ont été légèrement plus basses à 2,9 %.
- Les échelles salariales ont été ajustées à la hausse de 1,9 % pour tous les groupes d'employés et les secteurs d'activité en 2013. On prévoit que cette majoration sera également de 1,9 % pour l'année prochaine.
- Pour 2014, on prévoit que les budgets d'augmentations salariales varieront entre 2,7 % et 2,9 % pour l'ensemble des provinces, à l'exception, encore cette année de l'Alberta et de la Saskatchewan qui prévoient des budgets d'augmentations salariales de 3,4 % et 3,6 % respectivement.

### Tableau 1 : Augmentations annuelles – Toutes les organisations

|                          | Augmentation accordée en 2013<br>(Moyenne) | Augmentation prévue en 2014<br>(Moyenne) |
|--------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Salaire</b>           | 2,9 %                                      | 2,9 %                                    |
| <b>Échelle salariale</b> | 1,9 %                                      | 1,9 %                                    |

### Tableau 2 : Augmentations annuelles – Secteur d'activité – Au Québec

|                              | Cadres supérieurs |       | Gestionnaires |       | Professionnels, spécialistes et superviseurs |       | Soutien administratif et technique |       | Employés de production horaires |       |
|------------------------------|-------------------|-------|---------------|-------|----------------------------------------------|-------|------------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
|                              | 2013              | 2014  | 2013          | 2014  | 2013                                         | 2014  | 2013                               | 2014  | 2013                            | 2014  |
| <b>Secteur manufacturier</b> | 2,7 %             | 2,7 % | 2,7 %         | 2,6 % | 2,6 %                                        | 2,6 % | 2,6 %                              | 2,5 % | 2,2 %                           | 2,2 % |
| <b>Services</b>              | 2,7 %             | 2,8 % | 2,8 %         | 2,9 % | 2,7 %                                        | 2,8 % | 2,7 %                              | 2,7 % | 2,1 %                           | 2,6 % |
| <b>Toutes organisations</b>  | 2,7 %             | 2,7 % | 2,7 %         | 2,8 % | 2,7 %                                        | 2,7 % | 2,7 %                              | 2,7 % | 2,2 %                           | 2,4 % |

Note : Les données de 2013 sont réelles alors que les données de 2014 sont prévisionnelles.

- Les provinces ont appliqué en 2013 des augmentations salariales variant entre 2,7 % et 2,9 %, à l'exception de l'Alberta et de la Saskatchewan dont les budgets d'augmentations ont été respectivement de 3,5 % et de 4,4 %.

Depuis les quatre dernières années, le taux d'organisations qui gèlent leurs budgets d'augmentation des salaires est plutôt stable autour de 3 %.

- Certains secteurs d'industrie ou sous-secteurs plus spécifiques se démarquent des tendances en prévoyant des budgets d'augmentations salariales d'au moins 0,5 % de plus que la moyenne nationale. Le secteur de la construction et de l'ingénierie ainsi que celui de l'immobilier prévoient une hausse de 3,5 % et 3,4 % respectivement. Les sous-secteurs des secteurs suivants prévoient des augmentations de 3,4 %, qui se démarquent de l'augmentation générale du secteur :
  - Pétrole et gaz naturel (énergie, pétrole et gaz naturel 3,3 %);
  - Pharmaceutique et produits médicaux (pharmaceutique 3,3 %);
  - Gestion d'actifs (banques et services financiers 2,8 %).

Le tableau 1 présente les augmentations salariales et les ajustements des échelles salariales accordés et projetés (incluant les gels des salaires). Le tableau 2 donne un aperçu de l'ensemble des budgets d'augmentations salariales (y compris les gels salariaux) par secteur d'activité pour chacun des groupes d'employés.

Vous pouvez obtenir de l'information supplémentaire auprès de Marie France Hamilton, Conseillère, Rémunération. Elle peut être jointe par téléphone au 514 982-4928 ou par courriel à [marie.france.hamilton@aonhewitt.com](mailto:marie.france.hamilton@aonhewitt.com).

Les résultats rapportés dans cet article sont tirés de l'Enquête 2013 – 2014 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Les données ont été recueillies en juin 2013 auprès de 719 organisations canadiennes et reflètent les pratiques adoptées en matière de rémunération pour plus de 2 000 000 employés non syndiqués. Cette année, 67 % des organisations participantes avaient déclaré avoir des opérations dans la province de Québec.

Les employeurs canadiens prévoient octroyer en 2014 des augmentations salariales moyennes de l'ordre de 3,1 %, soit 0,1 % de plus qu'en 2013. En moyenne, ceux-ci projettent d'ajuster leurs structures salariales de 2,2 %. L'écart entre les augmentations salariales et les ajustements de structure salariale est de 0,9 %, ce qui indique que les entreprises s'accordent une plus grande marge de manœuvre pour différencier les employés les plus performants. Il faut remonter avant la crise économique de 2008 pour observer un écart comparable.

Les prévisions 2014 varient peu entre les catégories d'employés (cadres supérieurs, gestionnaires, personnel professionnel, soutien administratif et technicien, ainsi que personnel de production et corps de métiers). Il est intéressant de souligner que les augmentations salariales accordées en 2013 ont été supérieures aux prévisions pour les cadres supérieurs et gestionnaires.

Le tableau 2 présente la moyenne des augmentations salariales projetées pour 2014 par secteurs d'activité. Les industries Pétrole et gaz, Services à but lucratif et Services publics prévoient encore cette année les augmentations de masse salariale les plus élevées. Fait à noter, les augmentations prévues dans les secteurs assurances et services publics sont

**Tableau 1 : Augmentations annuelles – par catégories d'emploi**

|                                                                             | Cadres supérieurs | Gestionnaires | Professionnels (Ventes et autres) | Soutien administratif/techniciens | Corps de métiers/personnel de production | Tous les employés |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| <b>Augmentations salariales (moyennes – excluant les gels)</b>              |                   |               |                                   |                                   |                                          |                   |
| Réelles – 2013                                                              | 3,4 %             | 3,3 %         | 3,1 %                             | 3,2 %                             | 3,0 %                                    | 3,2 %             |
| Projetées – 2014                                                            | 3,2 %             | 3,3 %         | 3,1 %                             | 3,2 %                             | 3,0 %                                    | 3,1 %             |
| <b>Augmentations des structure salariale (moyennes – excluant les gels)</b> |                   |               |                                   |                                   |                                          |                   |
| Réels – 2013                                                                | 2,4 %             | 2,3 %         | 2,3 %                             | 2,3 %                             | 2,4 %                                    | 2,3 %             |
| Projetés – 2014                                                             | 2,3 %             | 2,2 %         | 2,2 %                             | 2,2 %                             | 2,2 %                                    | 2,2 %             |

0,2 % inférieures aux augmentations réelles octroyées en 2013. De plus, elles sont en moyenne inférieures de 0,3 % pour le secteur ressources naturelles. D'autre part, le secteur produits pharmaceutiques et biotechnologie prévoit, en moyenne pour 2014, des augmentations 0,3 % supérieures aux augmentations octroyées en 2013.

La concentration régionale des secteurs Pétrole et gaz et Ressources naturelles en Alberta et en Saskatchewan crée une pression à la hausse sur les salaires. Pour 2014, la hausse salariale moyenne projetée est de 3,2 % en Alberta et de 3,1 % en Saskatchewan. Au Québec et en Ontario, les employeurs prévoient en moyenne une hausse de 2,8 %.

Cette disparité régionale aggravera une problématique vécue par plusieurs employeurs en gestion talents en creusant l'écart existant entre ces deux provinces et le reste du Canada. À la lumière de ces prévisions, les entreprises qui ont adopté ou planifient implanter une politique de rémunération nationale sont donc invitées à réviser les ajustements régionaux qu'elles prévoient appliquer en 2014.

**Tableau 2 : Moyenne des augmentations salariales projetées pour 2014 – par secteurs d'activité**

| Secteurs d'activité                        | Moyenne pour tous les employés (excluant les gels) |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Pétrole et gaz                             | 4,2 %                                              |
| Entreprises de services à but lucratif     | 3,5 %                                              |
| Services publics                           | 3,3 %                                              |
| Ressources naturelles                      | 3,1 %                                              |
| Secteur public et OSBL                     | 3,1 %                                              |
| Accueil, divertissement et médias          | 3,0 %                                              |
| Produits pharmaceutiques et biotechnologie | 3,0 %                                              |
| Fabrication – biens non durables           | 2,9 %                                              |
| Haute technologie et télécommunications    | 2,9 %                                              |
| Transport                                  | 2,9 %                                              |
| Finance, banques et investissements        | 2,8 %                                              |
| Assurances                                 | 2,8 %                                              |
| Fabrication – biens durables               | 2,8 %                                              |
| Commerce de gros et de détail              | 2,7 %                                              |

La 31<sup>e</sup> enquête annuelle Rémunération – Tendances et prévisions de Morneau Shepell a été effectuée entre la mi-juin et la mi-août 2013 auprès de 308 organisations employant près de trois millions de personnes. Les organisations témoins œuvrent principalement dans les secteurs de la fabrication (28 %), des services (26 %) et de la finance (12 %). L'enquête couvre une gamme étendue d'enjeux de rémunération globale. Les tableaux suivants présentent les principales constatations de l'enquête en matière de salaires de base pour le Canada et des résultats plus détaillés pour le Québec par secteurs d'activités.

La moyenne des augmentations salariales prévue par les employeurs canadiens s'élève à 2,6 % pour 2014. Il s'agit là d'une donnée semblable aux augmentations attendues en 2013 et accordées en début d'année. Cette moyenne tient compte de gels salariaux anticipés qui sont marginaux et exclut les provisions prévues aux fins de rajustements spéciaux ou promotionnels.

Dans le cas des répondants du Québec, aucun ne témoigne de gels salariaux prévisibles en 2014, sauf chez les cadres supérieurs et ce de façon marginale. La moyenne des budgets d'augmentation salariale prévus par ces répondants en 2014 est de 2,5 % des salaires. Trente-huit pourcent d'entre eux témoignent par ailleurs de provisions additionnelles pour des ajustements salariaux spéciaux ou promotionnels atteignant de 0,5 % des salaires courants en moyenne. Le tableau suivant présente les augmentations anticipées dans certains grands secteurs pour deux catégories d'emploi, provisions pour ajustements spéciaux exclus mais gels inclus.

**Tableau 1 : Augmentations salariales par catégories d'emploi, Canada (%)**

| Catégorie d'emploi                     | Prévues 2013 | Réelles 2013 | Prévues 2014 |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Cadres supérieurs                      | 2,5          | 2,5          | 2,5          |
| Cadres et professionnels               | 2,6          | 2,6          | 2,6          |
| Personnel technique et administratif   | 2,6          | 2,6          | 2,6          |
| Personnel d'opération ou de production | 2,5          | 2,4          | 2,5          |

**Tableau 2 : Augmentations de salaire moyennes anticipées pour 2013 au Québec (%)**

|                                  | Cadres supérieurs |            | Personnel d'opération ou de production |            |
|----------------------------------|-------------------|------------|----------------------------------------|------------|
|                                  | Structures        | Salaires   | Structures                             | Salaires   |
| <b>Résultat d'ensemble</b>       | <b>1,8</b>        | <b>2,7</b> | <b>1,7</b>                             | <b>2,5</b> |
| <b>Fabrication</b>               | 1,9               | 2,7        | 1,8                                    | 2,4        |
| <b>Commerce</b>                  | 1,3               | 2,4        | 1,3                                    | 2,5        |
| <b>Finances</b>                  | 1,9               | 2,7        | 2,2                                    | 2,7        |
| <b>Services publics</b>          | 1,4               | 2,8        | n.d.                                   | 2,2        |
| <b>Autres services</b>           | 0,7               | 1,1        | 0,8                                    | 1,0        |
| <b>Administrations publiques</b> | 2,2               | 2,5        | 1,6                                    | 2,3        |

Ces indicateurs reflètent les anticipations moyennes des 86 répondants à l'enquête localisés au Québec. Les organisations témoins concernées emploient quelque 601 000 employés dont plus de la moitié au Québec.

En matière de retraite, les promoteurs de régimes à prestations déterminées au Canada continuent de lutter avec les coûts de leurs régimes. Environ 70 % des promoteurs de ce type de régime dans le groupe des grandes organisations en font une priorité. Depuis deux ans, presque la moitié d'entre elles ont soit adopté des mesures d'allègement de capitalisation ou soit apporté des modifications au régime visant à réduire les coûts assumés par l'employeur. Parmi celles qui n'ont pas encore pris de mesures à cet effet, environ 15 % signalent avoir l'intention de le faire dès l'an prochain. En matière d'avantages sociaux et de gestion de la santé, c'est la gestion de l'invalidité et le contrôle des coûts qui préoccupent principalement les promoteurs. La question de la santé mentale en milieu de travail a capté l'attention des employeurs au cours des dernières années. Plus de 40 % des organisations témoins ont déclaré qu'elles donneraient de la formation à leurs gestionnaires au cours de la prochaine année dans ce domaine.



Cette année, 363 organisations ont participé au 45<sup>e</sup> sondage de Towers Watson sur les prévisions salariales et les rajustements de la structure de rémunération<sup>1</sup> que les organisations peuvent utiliser dans le cadre de leur planification. De plus, le sondage permet de recueillir des renseignements sur les taux de roulement prévus, les primes annuelles de rendement versées et les valeurs des primes d'intéressement à long terme. Les statistiques qui découlent de ce sondage sont présentées par région géographique, revenu, secteur d'activité et groupe d'employés.

### ■ Points saillants

Le rapport canadien sur les prévisions salariales démontre que les augmentations des budgets salariaux de 2013 ont été conformes aux augmentations prévues, soit une augmentation moyenne de 3,0 %. Pour 2014, seulement 2,0 % des organisations prévoient un gel des salaires, ce qui représente une baisse de 1,6 % par rapport à 2013 (total de 3,6 % pour 2013). Pour les organisations qui prévoient un budget d'augmentation distinct pour les promotions (28 % des entreprises), sa valeur médiane est de l'ordre de 0,5 %.

C'est dans la région de Fort McMurray que l'on trouve la prévision d'augmentation des budgets la plus élevée, à 3,32 %. L'augmentation moyenne des budgets la plus faible se trouve dans la région d'Ottawa, à 2,7 %. Sur la base de la taille des organisations, on note peu de variation dans les prévisions salariales pour 2014.

| Groupe d'employés                               | Augmentation du budget salarial (% moyen) |                 |               | Augmentation de la structure salariale (% moyen) |               |              |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------------------------------|---------------|--------------|
|                                                 | 2013 (prévue)                             | 2013 (actuelle) | 2014 (prévue) | 2013 (prévu)                                     | 2013 (actuel) | 2014 (prévu) |
| Cadres supérieurs                               | 2,9 %                                     | 3,1 %           | 3,0 %         | 1,6 %                                            | 1,6 %         | 1,7 %        |
| Superviseurs/<br>Gestionnaires                  | 3,0 %                                     | 3,0 %           | 3,0 %         | 1,8 %                                            | 1,8 %         | 1,8 %        |
| Professionnels                                  | 3,0 %                                     | 3,0 %           | 3,0 %         | 1,9 %                                            | 1,8 %         | 1,8 %        |
| Personnel de soutien technique et administratif | 3,0 %                                     | 2,9 %           | 3,0 %         | 1,8 %                                            | 1,8 %         | 1,9 %        |
| Personnel de production/opérations              | 2,9 %                                     | 2,9 %           | 3,0 %         | 1,8 %                                            | 1,7 %         | 1,7 %        |

Lorsque l'on prend en considération la segmentation des employés (selon le rendement), on constate que les employés dont le rendement est jugé satisfaisant ont obtenu une augmentation salariale moyenne de l'ordre de 2,6 % en 2013 alors que les employés qui ont offert un rendement nettement supérieur ont obtenu une augmentation moyenne de l'ordre de 4,7 %.

Les prévisions salariales pour le Canada dans son ensemble et par groupe d'employés, y compris les budgets nuls, figurent dans le tableau ci-dessus.

### ■ À propos de Towers Watson

Towers Watson est une société mondiale de services professionnels de tout premier plan qui aide les organisations à améliorer leurs résultats grâce à une gestion efficace des ressources humaines, des risques et des finances. Comptant 14 000 associés partout dans le monde, nous offrons des solutions en matière d'avantages sociaux, de gestion des talents, de rémunération globale et de gestion des risques et des capitaux.

Pour en savoir davantage, veuillez communiquer avec Stéphane Paré, conseiller principal – Rémunération au numéro 514 982-9411.

<sup>1</sup> Rapport de Towers Watson sur les prévisions salariales 2013-2014 – Canada