

# Prévisions salariales 2012



Conseil du  
**patronat**  
du Québec

**S'ALLIER POUR LA PROSPÉRITÉ**

## ●●● Mot du président



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 2012 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 2012 :

**AON** Hewitt

 **MERCER**

**MORNEAU  
SHEPELL**

**TOWERS WATSON** 

# ●●● Les prévisions salariales 2011-2012 d'Aon Hewitt



En octobre 2010, Aon Conseil et Hewitt Associates ont fusionné pour créer Aon Hewitt. Suite à cette fusion, le sondage d'Aon Conseil en matière de prévisions salariales a été intégré à celui de Hewitt.

Le présent rapport présente les résultats de la 33<sup>e</sup> enquête annuelle sur les augmentations salariales menée par Aon Hewitt. Les renseignements ont été recueillis durant les mois de juin à juillet auprès de 542 organisations, dont 309 proviennent du secteur des services, 229 du secteur manufacturier et quatre conglomerats.

Voici quelques constats tirés de l'enquête de cette année :

## Budgets d'augmentations salariales

- En 2011, les budgets d'augmentations salariales réels ont été de l'ordre de 2,9 %, tous groupes d'employés et secteurs d'activité confondus. L'enquête de l'année passée prévoyait une augmentation de 2,9 % en 2011.
- Les prévisions indiquent une légère hausse des budgets d'augmentations salariales en 2012 : l'augmentation moyenne prévue est de 3,1 %, tous groupes d'employés et secteurs d'activité confondus.
- Quant aux échelles salariales, l'ajustement moyen en 2011 a été de 1,7 %, tous groupes d'employés et secteurs d'activité confondus. En 2012, les employeurs prévoient appliquer un taux de majoration de 1,9 %.
- Le tableau 1 présente, d'une part, les augmentations salariales et les ajustements des échelles salariales accordés et projetés rapportés par toutes les organisations participantes (donc incluant les gels des salaires) et, d'autre part, celles fournies par les organisations n'ayant pas gelé ou ne prévoyant pas geler les salaires.

Tableau 1 : Augmentations annuelles

	Toutes les organisations		Les organisations n'ayant pas gelé ou ne prévoyant pas geler les salaires	
	Augmentation accordée en 2011 (Moyenne)	Augmentation prévue en 2012 (Moyenne)	Augmentation accordée en 2011 (Moyenne)	Augmentation prévue en 2012 (Moyenne)
<b>Salaire</b>	2,9 %	3,1 %	3,0 %	3,1 %
<b>Échelle salariale</b>	1,7 %	1,9 %	2,2 %	2,2 %

Tableau 2 : Augmentations annuelles – secteur d'activité

Voici 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.

	Cadres supérieurs		Cadres intermédiaires		Professionnels/spécialistes		Soutien administratif		Saliés horaires		Syndiqués	
	2011 <sup>1</sup>	2012 <sup>1</sup>	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
<b>Secteur manufacturier</b>	3,1 %	3,3 %	3,1 %	3,3 %	3,0 %	3,2 %	3,0 %	3,2 %	2,7 %	3,2 %	2,3 %	2,6 %
<b>Services</b>	3,0 %	3,1 %	2,9 %	3,1 %	2,9 %	3,1 %	2,8 %	3,0 %	2,5 %	2,7 %	2,1 %	2,2 %
<b>Toutes organisations confondues</b>	3,1 %	3,2 %	3,0 %	3,2 %	2,9 %	3,1 %	2,9 %	3,1 %	2,6 %	2,9 %	2,2 %	2,3 %

<sup>1</sup> Les données de 2011 sont réelles alors que les données de 2012 sont prévisionnelles.

Tableau 3 : Augmentations annuelles – région

Le tableau 3 reflète les augmentations salariales moyennes réellement consenties dans diverses parties du pays et celles prévues pour 2012.

Province ou région	Augmentation moyenne réelle en 2011	Augmentation moyenne prévue pour 2012
<b>Saskatchewan</b>	3,8 %	4,4 %
- Regina	3,9 %	3,6 %
<b>Alberta</b>	3,4 %	3,6 %
- Calgary	3,4 %	3,7 %
- Edmonton	3,3 %	3,4 %
<b>Colombie-Britannique</b>	2,9 %	2,7 %
- Vancouver	3,0 %	3,3 %
<b>Canada atlantique</b>	2,9 %	2,6 %
<b>Nouvelle-Écosse seule</b>	2,7 %	2,7 %
<b>Québec</b>	2,8 %	2,9 %
- Montréal	2,7 %	2,9 %
<b>Ontario</b>	2,7 %	3,0 %
- Région métropolitaine de Toronto	2,8 %	3,0 %
- Toronto seule	2,7 %	3,0 %
<b>Manitoba</b>	2,6 %	2,7 %
- Winnipeg	2,7 %	3,0 %

# ●●● Enquête 2012 sur la planification de la rémunération pour le personnel non syndiqué au Canada



Les données proviennent de l'Enquête 2012 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Elles proviennent de 675 organisations canadiennes et ont été recueillies en juin 2011 et reflètent les pratiques adoptées en matière de rémunération pour près de 2 000 000 d'employés non syndiqués.

Les employeurs canadiens indiquent qu'ils ont octroyé cette année des augmentations de salaire de l'ordre de 3,0 %, et qu'ils prévoient accorder une augmentation moyenne du salaire de base de 3,1 % en 2012. Par ailleurs, comme on prévoit un taux d'inflation de 2,6 % en 2012, la situation financière de la population active canadienne n'est pas près de s'améliorer. Toutefois, le nombre d'entreprises qui ont gelé les salaires a continué de diminuer, passant de 31 % en 2009 à 6 % en 2010 et 3 % en 2011. Seules 2 % ont l'intention de le faire pour tous leurs employés en 2012.

Les employeurs prévoient des augmentations identiques pour toutes les catégories d'employés (cadres supérieurs, gestionnaires, personnel professionnel, gens de métier et employés de bureau), soit de 3,1 %. C'est la première année où les augmentations prévues pour la haute direction sont alignées à celles qui étaient octroyées aux autres catégories d'employés.

Le deuxième tableau présente la moyenne des augmentations salariales projetées pour 2012 pour certains secteurs d'activités. Les secteurs du pétrole et du gaz, des services et celui des ressources naturelles continuent d'allouer les budgets d'augmentation salariale les plus élevés. Le secteur public, la haute technologie et télécommunications et le commerce de détail, continuent de prévoir les taux d'augmentation les plus faibles.

**Tableau 1 : Augmentations de salaires et de structures actuelles (2011) et projetées (2012) par niveau hiérarchique**

	Haute direction	Cadres	Professionnels (Ventes et autres)	Soutien administratif/techniciens	Tous les employés
<b>Augmentations de salaires</b>					
Salaires réels – 2011	3,1 %	3,0 %	3,0 %	2,9 %	3,0 %
Salaires projetés – 2012	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %
<b>Augmentations des échelles salariales</b>					
Structures réelles – 2011	2,6 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %
Structures projetées – 2012	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %

**Tableau 2 : Moyenne des augmentations salariales projetées pour 2012**

Secteurs d'activité	Moyenne pour tous les employés (sans tenir compte des valeurs zéros)
Pétrole et gaz	4,3 %
Entreprises de services à but lucratif	3,2 %
Ressources naturelles	3,2 %
Produits pharmaceutiques et biotechnologie	3,0 %
Fabrication – biens durables	3,0 %
Finance, banques et investissements	2,9 %
Secteur public et OBNL	2,8 %
Commerce de gros et de détail	2,8 %
Haute technologie et télécommunications	2,7 %

Tout comme les années précédentes, les augmentations projetées au Canada sont comparables d'une région à l'autre. La grande région de Calgary prévoit les hausses de salaire les plus élevées avec un taux d'augmentation prévu à 3,3 %. Les grandes régions de Montréal et de Toronto prévoient les taux d'augmentation les plus faibles, à 2,9 %. Les faibles différences de pourcentage s'expliquent par le fait que la plupart des entreprises établissent leurs budgets d'augmentations salariales selon une échelle nationale, sans tenir compte des disparités régionales.

# ●●● L'enquête sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2012

MORNEAU  
SHEPELL

L'enquête de Morneau Shepell sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2012 est fondée sur des données recueillies auprès de 260 organisations embauchant près de 1,2 millions d'employés au Canada. L'enquête a été conduite entre la mi-juin et la mi-août 2011 et 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.

Malgré l'incertitude économique actuelle, les entreprises canadiennes qui ont participé à l'enquête sur la rémunération de Morneau Shepell envisagent des augmentations salariales de 2,8 % en 2012.

Étonnamment, les répondants se disent optimistes quant à la croissance et la rentabilité de leur organisation en 2012, un sur quatre s'attendant à une croissance importante des revenus et de la rentabilité. Seule une minorité de participants anticipe un recul considérable. L'augmentation moyenne de salaire budgétée pour 2012 est comparable à celle de 2011, en hausse de 2 % à 3,5 % globalement. La 29<sup>e</sup> enquête annuelle Rémunération – Tendances et prévisions de Morneau Shepell a été réalisée entre la mi-juin et la mi-août auprès de plus de 250 organisations employant quelque 1,2 million de personnes au Canada. Douze pour cent des répondants ont des activités aux États-Unis. Fait à noter, l'augmentation moyenne de la masse salariale est inférieure au taux d'inflation qui prévalait en cours d'enquête pour la première fois en dix ans.

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

Catégorie d'emploi	Prévue 2011**	Réelle 2011*	Prévue 2012**
Cadres supérieurs	2,6	3,0	2,8
Cadres et professionnels	2,6	3,0	2,8
Personnel technique et administratif	2,6	2,5	2,7
Personnel d'opération ou de production	2,4	n.d.	2,6

\* Enquête nationale de rémunération 2011 Morneau Shepell (résultats préliminaires)

\*\* Enquêtes 2010 et 2011 Rémunération – Tendances et prévisions

**Tableau 2 : Augmentations de salaire moyennes anticipées pour 2012 et par secteurs au Québec (%)**

	Cadres supérieurs		Personnel d'opération ou de production	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
<b>Résultat d'ensemble</b>	<b>2,0</b>	<b>2,9</b>	<b>2,1</b>	<b>2,7</b>
<b>Fabrication</b>	2,1	2,8	1,9	2,5
<b>Commerce</b>	2,1	2,8	2,3	2,8
<b>Finance et assurances</b>	2,0	4,8	2,1	3,4
<b>Services publics</b>	0,9	1,3	2,3	3,3
<b>Autres services</b>	2,3	2,7	1,4	2,7
<b>Administration publique</b>	n.d.	1,9	n.d.	2,0

Ces indicateurs reflètent les anticipations moyennes des 78 répondants à l'enquête qui sont localisés au Québec. Les 78 organisations témoins concernées emploient plus de 350 000 employés.

Les organisations témoins œuvrent principalement dans les domaines de la fabrication (27 %), des services (23 %) et de la finance (16 %). Les augmentations salariales moyennes budgétées dans ces secteurs sont respectivement de 2,6 %, 2,7 % et 3,2 %. Les participants du secteur des mines, du pétrole et du gaz prévoient les hausses parmi plus élevées (soit 3,4 % en moyenne), alors que le secteur public prévoit les augmentations les plus faibles (2 % en moyenne). Les différences régionales reflètent les différences de structure industrielle d'une région à l'autre.

Au Québec, les augmentations salariales anticipées sont situées dans un intervalle de 2 % à 3,5 % entre les 10<sup>e</sup> et 90<sup>e</sup> rangs centiles et pourraient atteindre 2,8 % en moyenne. Selon les répondants, cette moyenne pourrait être dépassée par 0,7 points en incluant d'éventuels ajustements pour rattrapages ou promotions. Le tableau ci-haut présente les augmentations moyennes anticipées par secteurs dans deux catégories d'emploi excluant ces provisions.

# ●●● Sondage sur la gestion de la rémunération 2011-2012 de Towers Watson

TOWERS WATSON 

Chaque année, Towers Watson effectue un sondage sur les prévisions salariales et les rajustements à la structure de rémunération<sup>1</sup> que les organisations peuvent utiliser dans leur planification de la rémunération. Les statistiques sont présentées par région géographique et par groupes de revenu, de secteurs d'activité et d'employés. Ce sondage fait aussi état des taux de roulement prévus, ainsi que des primes annuelles de rendement versées et des valeurs des primes d'encouragement à long terme. Cette année, 239 organisations ont participé au sondage, dont la moitié ont un revenu de plus de un milliard de dollars.

## Points saillants

Le rapport canadien sur les prévisions salariales démontre que, malgré que les augmentations des budgets salariaux ne soient pas revenues aux niveaux d'avant la récession, elles tendent vers ces niveaux. Moins de 1 % des organisations prévoient un gel des salaires pour 2012, et 13 % ont prévu un gel de la structure de rémunération pour 2012. Environ 45 % ont signalé qu'il n'y avait aucun changement d'une année à l'autre dans leurs budgets salariaux, alors que 47 % des organisations participantes ont indiqué que les augmentations de ces budgets en 2012 seraient supérieures à celles de 2011.

	Augmentation du budget salarial		Rajustement de la structure de rémunération	
	2011 (actuel)	2012 (prévu)	2011 (actuel)	2012 (prévu)
	Augmentation moyenne (%)			
Cadres supérieurs	3,1 %	3,2 %	1,8 %	1,9 %
Superviseurs / Gestionnaires	3,0 %	3,2 %	1,8 %	1,9 %
Professionnels	3,0 %	3,2 %	1,8 %	1,9 %
Personnel affecté à la gestion de la clientèle et aux ventes	2,8 %	3,1 %	1,8 %	1,9 %
Soutien technique	2,8 %	3,1 %	1,8 %	1,9 %
Soutien à l'entreprise	2,8 %	3,1 %	1,9 %	1,9 %
Production / Opérations	2,8 %	3,0 %	1,8 %	1,9 %

L'augmentation prévue des budgets salariaux pour l'année 2012 à l'échelle nationale est de 3,2 % en moyenne et de 3,0 % au point médian. Les prévisions salariales sont très cohérentes dans les diverses régions géographiques, c'est-à-dire que l'augmentation moyenne prévue se situe entre 3,0 % et 3,2 %. Quant aux organisations dotées de structures de rémunération, les rajustements prévus de la structure de rémunération de 2012 sont de 2,0 %, en moyenne et au point médian.

Les résultats nationaux relatifs aux prévisions salariales par groupes d'employés, y compris les budgets de zéro, sont indiqués dans le tableau.

## 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 Karine Bergeron, CRHA, au numéro 514 985 3859.

<sup>1</sup> Rapport de Towers Watson sur les prévisions salariales au Canada en 2011-2012