

Dossier spécial sur les prévisions salariales 2010



Fidèle à sa tradition, le CPQ publie 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 2010 vous permettra, nous l'espérons, d'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.

Parce que cette publication collige en un seul document des données stratégiques de première importance de cinq firmes, elle 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 2010 :

Aon Groupe-conseil Aon

MERCER



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

**MORNEAU
SOBECO**

**TOWERS
PERRIN**

W **Watson Wyatt**
Worldwide

L'Enquête sur les prévisions salariales 2010 réalisée par Aon Conseil a permis de recueillir les données de 382 organisations canadiennes oeuvrant dans 13 différents secteurs d'activité. La collecte des données a eu lieu de la fin juin à la fin août 2009.

Résultats globaux

33 % des organisations participantes ont rapporté avoir effectué en 2009 un gel des salaires pour tous les niveaux de poste. Les organisations font preuve d'un optimisme prudent pour 2010 alors que 20 % d'entre elles prévoit utiliser une telle mesure. Les résultats détaillés qui suivent reflètent les données rapportées par toutes les organisations participantes, incluant celles qui prévoient un gel salarial.

Selon le secteur d'activité

La variation des augmentations de salaires prévues entre les secteurs d'activité économique est encore plus petite que par les années passées. Les données médianes des différents secteurs d'activité varient entre 2,3 % et 3,0 % à l'exception des entreprises oeuvrant dans le secteur de l'immobilier pour lequel le taux médian prévu des augmentations salariales est de 2,0 %.

Selon le niveau d'emploi

Les hausses salariales médianes accordées au Canada en 2009 ont varié de 2,5 % à 2,8 % selon le niveau d'emploi, tandis que les échelles salariales ont généralement augmenté de 2,0 %. Les prévisions pour 2010 sont également de l'ordre 2,5 % à 2,8 % pour les salaires et uniformes à 2,0 % pour les échelles salariales. Le tableau suivant présente les résultats détaillés par niveau d'emploi avec les valeurs médianes des prévisions des organisations.

Résultats globaux

	Incluant les entreprises prévoyant des gels		Excluant les entreprises prévoyant des gels	
	Augmentation médiane réelle accordée en 2009	Augmentation médiane prévue en 2010	Augmentation médiane réelle accordée en 2009	Augmentation médiane prévue en 2010
Salaire	2,5 %	2,5 %	3,0 %	2,8 %
Échelle salariale	2,0 %	2,0 %	2,5 %	2,0 %

Selon le niveau d'emploi

	Augmentations accordées en 2009		Prévisions 2010	
	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)
Cadres supérieurs	2,5 %	2,0 %	2,7 %	2,0 %
Cadres et professionnels	2,8 %	2,0 %	2,8 %	2,0 %
Personnel technique et administratif	2,8 %	2,0 %	2,8 %	2,0 %
Personnel horaire syndiqué	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,0 %
Personnel horaire non syndiqué	2,5 %	2,0 %	2,5 %	2,0 %
Personnel de vente	2,5 %	2,0 %	2,5 %	2,0 %

Enquête 2010 sur la planification de la rémunération pour le personnel non syndiqué au Canada

MERCER



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Les données proviennent de l'Enquête 2010 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Elles proviennent de 511 organisations canadiennes et ont été recueillies en juin 2009.

Le fait saillant de cette enquête est qu'un dégel de salaires semble s'annoncer au Canada pour 2010. En 2009, environ un tiers des organisations canadiennes ont imposé un gel des salaires. En 2010, ce chiffre est en baisse à 8 %, ce qui est plus représentatif de la réaction habituelle du marché.

Le tableau 1 présente les pourcentages d'augmentations de salaires et d'échelles salariales en 2009 (actuelles) et 2010 (projetées) dans les organisations canadiennes qui ont l'intention d'accorder des augmentations de salaires.

Dans les organisations canadiennes qui ont l'intention d'accorder des augmentations de salaires et d'échelles salariales, les prévisions d'augmentations pour 2010 sont légèrement inférieures aux augmentations accordées en 2009. L'augmentation de salaire prévue en 2010, toutes catégories d'emplois confondues, est de 3,0 % au Canada; en 2009 l'augmentation était de 3,8 %. L'ajustement des échelles salariales prévu en 2010, toutes catégories d'emplois confondues, est de 2,3 %; en 2009 l'augmentation était de 2,6 %. Toutefois, il est important de noter qu'environ 30 % des employeurs n'ont pas encore pris de décision quant au budget des salaires pour l'an prochain. Beaucoup attendent encore de voir comment la conjoncture économique évoluera avant de budgéter pour l'année prochaine. Un tel degré d'indécision à ce moment de l'année est inhabituel. Les résultats financiers seront surveillés de près d'ici la fin de 2009.

Les employeurs ont comme priorité de différencier le rendement des employés et de les récompenser en conséquence. Même avec des budgets serrés, les organisations disent avoir l'intention d'accorder aux employés ayant eu d'excellents rendements des augmentations de salaires 1,8 fois plus élevées qu'aux employés ayant fourni un rendement moyen. Les employeurs doivent distinguer les employés qui créent de la valeur pour leur organisation et établir des différences de rémunération en conséquence. À mesure que

Tableau 1 : Augmentations de salaires et de structures actuelles (2009) et projetées (2010) par niveau hiérarchique

	Haute direction	Cadres	Professionnels (Ventes et autres)	Soutien administratif/ techniciens	Tous les employés
Augmentations de salaires					
2009 (actuelles)	3,3 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %
2010 (projetées)	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,9 %	3,0 %
Augmentations des échelles salariales					
2009 (actuelles)	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
2010 (projetées)	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %

Tableau 2 : Augmentations de salaires projetées (2010) par industrie et par niveau hiérarchique

Catégories d'employés					
Secteurs d'activité	Cadres supérieurs	Gestionnaires et professionnels	Techniciens et soutien administratif	Toutes les catégories d'employés (incluant les zéros)	Tous les catégories d'employés (incluant les zéros)
Secteur public	3,5 %	3,5 %	3,4 %	3,2 %	3,5 %
Pétrole/gaz	3,4 %	3,4 %	3,3 %	3,0 %	3,3 %
Services	3,0 %	2,9 %	2,8 %	2,6 %	2,9 %
Commerce de gros et de détail	2,9 %	2,9 %	2,9 %	2,9 %	2,9 %
Fabrication (biens durables)	2,8 %	3,0 %	2,7 %	2,3 %	2,8 %
Finance/banques/ investissement	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,2 %	2,5 %

l'économie reprendra de la vigueur et que le marché de l'emploi sera plus florissant, il sera de plus essentiel de fidéliser les meilleurs employés.

Pour ce qui a trait aux augmentations de salaire prévues par région géographique, on constate peu de variation. L'Alberta et la Saskatchewan se situent à la tête du peloton, avec des augmentations moyennes anticipées de salaires de 3,0 %, suivi de la Colombie-Britannique (2,9 %), du Manitoba et de l'Ontario (2,8 %). Les augmentations projetées par les organisations au Québec (excluant la région de Montréal) sont de 2,9 %. Les organisations de la région de Montréal prévoient des augmentations de salaires de l'ordre de 2,8 %.

La variation est un peu plus marquée lorsque l'on regarde les données par industrie (voir tableau 2). Les organisations du secteur des services se situent à la tête du peloton, avec des augmentations moyennes anticipées de salaires de 3,5 %, suivi des organisations du secteur du pétrole/gaz/pétrochimie et du pharmaceutique/biotechnique (3,3 %), publique/organisme à but non lucratif (3,1 %), commerce en gros et de détail (2,9 %), fabrication de biens durables (2,8 %), hautes technologies (2,7 %), et finances/banques/Investissement (2,5 %).

L'enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2010 est fondée sur des données recueillies auprès de 253 organisations embauchant quelque 770 000 employés au Canada. L'enquête a été conduite entre juin et août 2009 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.

Les augmentations salariales prévues sont à leur point le plus bas depuis presque dix ans, mais restent néanmoins substantielles par rapport à l'inflation actuelle et compte tenu d'une reprise économique anticipée encore fragile. À l'exception des augmentations salariales, les principaux enjeux en ressources humaines ont radicalement changé et se concentrent davantage sur la réduction des effectifs et des coûts de la main-d'œuvre plutôt que sur la nécessité d'attirer et de garder des employés compétents. Bien que 2009 ait connu sa part de gels de salaires (35 % à 40 % des participants à l'enquête, selon la catégorie d'emploi), les employeurs sont moins nombreux à en prévoir pour 2010 (10 % à 15 %, selon la catégorie d'emploi). Ces derniers s'emploient plutôt à revoir leurs structures salariales, leurs systèmes d'évaluation d'emplois et leurs régimes d'intéressement afin de limiter les coûts liés à la rémunération.

Les augmentations salariales prévues diffèrent considérablement d'un secteur d'activité à l'autre. Les augmentations les plus élevées sont prévues dans le secteur de l'administration publique, tandis que le secteur manufacturier et du commerce de détail prévoient sans grande surprise les augmentations les plus faibles. En fait, on constate des variations plutôt importantes pour 2010, tant entre les différents secteurs qu'au sein de chacun. Dans les secteurs manufacturiers, par exemple, les sociétés pharmaceutiques anticipent des augmentations de l'ordre de 3 %. Les différences marquées d'un secteur à l'autre surgissent de façon évidente dans les prévisions régionales. Ainsi, les participants à l'enquête en provenance de l'Alberta signalent une réduction

Augmentations salariales, Canada (%*)

Catégorie d'emploi	Prévue 2009	Réelle 2009	Prévue 2010
Cadres supérieurs	3,5	3,2	2,5
Cadres et professionnels	3,4	2,8	2,5
Personnel technique et administratif	3,3	2,1	2,5
Personnel d'opération ou de production	3,2	0,7	2,4

* excluant les provisions pour rajustements spéciaux ou promotions.

Augmentations de salaire moyennes anticipées en 2010 au Québec, pour certains secteurs et sous-secteurs d'activités (%)

	Cadres supérieurs		Personnel d'opération ou de production	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
Résultat d'ensemble	1,6	2,6	1,7	2,3
Fabrication	1,7	2,6	1,8	2,2
Fabrication d'aliments, boissons et produits du tabac	2,5	3,4	2,7	3,1
Fabrication de papier ou de produits en bois	n.d.	1,2	n.d.	1,5
Impression et activités connexes	n.d.	1,3	n.d.	0,7
Fabrication de produits pharmaceutiques	2,2	3,0	2,3	3,0
Commerce de gros	0,9	1,9	1,4	2,3
Commerce de détail	2,2	2,8	1,9	2,6
Transport et entreposage	1,7	2,0	2,0	2,3
Industrie de l'information et industrie culturelle	0,9	1,3	0,9	1,3
Finance et assurances	1,5	2,7	1,3	2,7
Intermédiation financière et activités connexes	1,4	1,9	n.d.	2,2
Sociétés d'assurance et activités connexes	1,5	2,9	1,6	2,9
Services professionnels, scientifiques et techniques	1,0	2,8	1,5	2,4
Autres services (excluant l'administration publique)	1,5	2,7	1,3	2,8
Administration publique	2,0	3,6	2,3	3,0

Cent quarante-quatre répondants qui témoignent de prévisions pour leurs opérations au Québec sont inclus dans ces résultats.

importante des bénéfices anticipés, tandis que ceux des provinces de l'Atlantique sont beaucoup moins pessimistes. Par conséquent, les participants de Calgary prévoient les augmentations salariales les plus faibles (2,2 %) de toutes les grandes villes canadiennes, alors que ceux de Halifax témoignent de prévisions parmi les plus élevées (3,0 %).

Au Québec, les augmentations salariales anticipées qui sont rapportées par les participants sont situées dans un intervalle de 1,1 % à 3,5 % entre les 10^e et 90^e rangs centiles et pourraient atteindre 2,5 % en moyenne. Cette moyenne passe à 2,7 % en incluant les provisions pour rajustements spéciaux ou promotions. Le tableau ci-dessus présente les augmentations moyennes anticipées dans plusieurs secteurs pour deux catégories d'emploi excluant ces provisions.

Towers Perrin effectue chaque année un sondage sur les pratiques et les tendances actuelles dans le domaine de la gestion de la rémunération au Canada. Cette année, 323 entreprises ont participé à ce sondage.

Les données suivantes sont issues du rapport émis en septembre 2009 et ont été analysées pour quatre catégories de salariés (employés de production, employés de support, cadres et professionnels et cadres supérieurs).

Faits saillants

Augmentation des salaires 2009-2010 (incluant les entreprises ayant gelé leurs salaires)

Le pourcentage d'augmentation de salaire médian (incluant les gels et les réductions de salaires) accordé en 2009 et prévu pour 2010 par les entreprises participantes (par catégorie de salarié).

2009

Production	2,1 %
Support technique/administratif	2,3 %
Cadres et professionnels	2,3 %
Cadres supérieurs	0,5 %

2010

Production	2,7 %
Support technique/administratif	2,8 %
Cadres et professionnels	2,8 %
Cadres supérieurs	2,8 %

Augmentation des salaires 2009-2010 (excluant les entreprises ayant gelé leurs salaires)

Le pourcentage d'augmentation de salaire médian (excluant les gels et les réductions de salaires) accordé en 2009 et prévu pour 2010 par les entreprises participantes (par catégorie de salarié).

2009

Production	3,0 %
Support technique/administratif	3,0 %
Cadres et professionnels	3,0 %
Cadres supérieurs	3,1 %

2010

Production	3,0 %
Support technique/administratif	3,0 %
Cadres et professionnels	3,0 %
Cadres supérieurs	3,0 %

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Jean-François Vernier, Sociétaire, au 514 982-2111.



**Conseil
du patronat
du Québec**

1010, rue Sherbrooke Ouest, bureau 510
Montréal (Québec) H3A 2R7

Tél. : 514.288.5161 / 1 877.288.5161
Télec. : 514.288.5165
www.cpq.qc.ca

Le rapport de Watson Wyatt Data Services, une filiale en propriété exclusive de Watson Wyatt Worldwide, est fondé sur les réponses fournies par 106 organisations au Canada et 894 organisations aux États-Unis. Ces données ont été recueillies pendant la période allant d'avril à juin 2009. L'information présentée ci-dessous repose cependant uniquement sur les données relatives aux organisations canadiennes.

Les employeurs canadiens sont optimistes pour 2010.

Les données ont été regroupées selon les bénéfices déclarés, le secteur d'activité, la région/province et la taille de l'organisation. Elles ont ensuite été compilées d'après les groupes d'employés suivants :

- Cadres supérieurs
- Gestionnaires
- Professionnels/techniciens
- Administration/soutien
- Salariés

Dans l'ensemble, les augmentations réelles du salaire de base en 2008 sont demeurées vigoureuses, la moyenne canadienne s'établissant à 3,7 %. Cependant, le Canada n'a pas été épargné par la crise financière mondiale qui s'est installée au milieu de 2008; en effet, à la fin de l'année, le taux de chômage était en progression partout au pays et de nombreux employeurs arrivaient difficilement à joindre les deux bouts. Notamment, Montréal et la Nouvelle-Écosse ont déclaré la plus faible augmentation moyenne de salaire à 3,4 % en 2008. Montréal est l'endroit où les budgets prévoient aussi la plus faible augmentation de salaire au pays en 2009 à 2,7 %.

Dans le but de gérer les coûts, les employeurs canadiens ont réduit jusqu'à 1 % leur budget d'augmentations salariales de 2009 par rapport à leurs prévisions de 2008. Certains employeurs ont même instauré un gel des salaires pour certains employés, voire pour l'ensemble d'entre eux.

Cependant, les résultats de l'étude sur les salaires ne sont pas tous négatifs. Bien que seulement 79,5 % des employeurs canadiens sondés aient inscrit à leur budget des augmentations de salaire en 2009, ce pourcentage

grimpera pour atteindre 92,2 % en 2010, soit une hausse par rapport à 2008, où ce pourcentage s'établissait à 91,4 %. L'augmentation salariale moyenne prévue pour 2010 est de 3 % chez les employeurs qui consentent une augmentation (2,7 % si l'on tient compte des gels de salaire prévus).

Les augmentations salariales demeurent vigoureuses au sein des organisations sans but lucratif, où l'augmentation du salaire de base envisagée pour 2010 (3,8 %) est nettement plus élevée qu'au sein des organisations à but lucratif (2,9 %).

Les augmentations salariales moyennes inscrites au budget en 2009 ne présentent que de légères différences d'un secteur à l'autre. Cependant, pour 2010, certaines différences sont notables, dont les augmentations du salaire de base prévues de 3,1 % dans le secteur de la fabrication de biens durables (comparativement à une moyenne de 2,4 % pour le secteur de la fabrication de biens non durables), de 2,6 % dans le secteur du commerce (détail/gros), de 2,8 % dans le secteur de l'assurance et de 3,1 % dans le secteur des services.

Parmi les régions sondées, la Saskatchewan, ainsi que Calgary, domine au chapitre des augmentations d'ensemble déclarées grâce à une moyenne de 3,7 % en 2008. Les employeurs de la Saskatchewan, qui ont dû composer avec une pénurie de la main-d'œuvre en 2008, ont inscrit à leur budget la plus importante augmentation d'ensemble en 2009, soit 3,3 %, et prévoient une augmentation de 3,1 % en 2010.

Augmentations moyennes du salaire de base (en pourcentage) dans certaines régions et certains secteurs (excluant les redressements de 0 %)

	2008 Réel	2009 Budget	2010 Prévu
Répartition par ville/par région :			
Ensemble du Canada	3,7 %	3,0 %	3,0 %
Nouvelle-Écosse	3,4 %	2,9 %	2,8 %
Montréal	3,4 %	2,7 %	2,9 %
Grand Toronto	3,6 %	2,8 %	2,9 %
Winnipeg	3,6 %	3,0 %	2,9 %
Saskatchewan	3,7 %	3,3 %	3,1 %
Calgary	3,7 %	3,0 %	3,0 %
Vancouver	3,6 %	2,8 %	3,1 %
Secteur			
À but lucratif	3,6 %	2,9 %	2,9 %
Sans but lucratif	4,0 %	3,5 %	3,8 %
Commerce	3,6 %	2,9 %	2,6 %
Fabrication de biens non durables	3,6 %	2,9 %	2,4 %
Fabrication de biens durables	3,6 %	2,4 %	3,1 %
Assurance	2,9 %	2,8 %	2,8 %
Services	3,6 %	2,8 %	3,1 %

Toutes les augmentations du salaire de base indiquées sur cette page sont des augmentations générales (incluant les augmentations liées au coût de la vie et au mérite).

On peut obtenir le rapport de l'*Étude annuelle sur les salaires au Canada 2009-2010* en ligne à l'adresse WWDS.com.