

# Dossier spécial sur les prévisions salariales 2008

*Comme il est de coutume maintenant, 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 2008 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 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!*



**Le Conseil du patronat du Québec remercie les firmes suivantes pour leur participation à la préparation des prévisions salariales 2008 :**

- **Groupe-conseil Aon**
- **Morneau Sobeco**
- **Mercer, Consultation en ressources humaines**
- **Watson Wyatt**
- **Towers Perrin**

# Enquête sur les prévisions salariales 2007-2008 par le Groupe-conseil Aon

L'enquête sur les prévisions salariales 2008 réalisée par Groupe-conseil Aon a permis de recueillir les données de 332 organisations canadiennes employant au total près de 600 000 personnes. La collecte des données a eu lieu de la mi-août à la mi-septembre.

## Niveau d'élaboration des budgets d'augmentation salariale pour 2008

Avant d'aborder les résultats de la présente étude, il est important de noter qu'environ 25 % des entreprises ont, soit déjà approuvé les pourcentages d'augmentations des échelles salariales et des salaires, soit soumis des recommandations à leur direction à cet effet. Un tiers des entreprises ont entamé leur processus de révisions salariales. Environ 40 % des entreprises ont estimé les augmentations à venir bien qu'elles attendent les premières prévisions avant de statuer définitivement sur cette question.

## Les résultats détaillés pour les échelles salariales et les salaires

Selon les résultats de notre enquête, le taux médian<sup>1</sup> d'ajustement des salaires accordés en 2007 a été de 3,3 %. Cette majoration des salaires représentera une augmentation réelle du pouvoir d'achat des employés puisque le taux de variation de l'indice des prix à la consommation (IPC) enregistré entre juillet 2006 et juillet 2007 était de 2,2 %, sur base nationale.

Pour 2008, les entreprises prévoient accorder des augmentations salariales similaires à 2007. Ainsi, l'augmentation médiane des salaires devrait, encore une fois, se situer aux environs de 3,3 % au Canada.

Quant aux échelles salariales en 2008, le taux d'augmentation médian prévu est de 2,5 %, soit presque le même pourcentage d'augmentation que celui observé pour 2007 (2,6 %).

## Résultats globaux

	Augmentation médiane prévue en 2007	Augmentation médiane réelle accordée en 2007	Augmentation médiane prévue en 2008
Salaire	3,3 %	3,3 %	3,3 %
Échelle salariale	2,5 %	2,6 %	2,5 %

Note : Environ 7 % des entreprises déclarent des gels prévus à leur structure salariale et à leurs salaires pour 2008. Puisque nous rapportons les médianes, l'inclusion ou l'exclusion des cas de gel n'affectent pas les résultats rapportés.

## Résultats selon la province

	Augmentations accordées en 2007			Prévisions 2008		IPC
	Nbre Org.*	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Juillet 2006 à juillet 2007
<b>Ensemble du Canada avec l'Alberta</b>	<b>332</b>	<b>3,3 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,2 %</b>
Ensemble du Canada sans l'Alberta	283	3,3 %	2,5 %	3,2 %	2,5 %	s. o.
Terre-Neuve-et-Labrador	23	3,4 %	2,5 %	3,5 %	2,5 %	1,0 %
Île-du-Prince-Édouard	17	3,2 %	2,5 %	3,5 %	2,1 %	1,3 %
Nouvelle-Écosse	39	3,5 %	2,5 %	3,5 %	2,5 %	1,5 %
Nouveau-Brunswick	28	3,3 %	2,5 %	3,5 %	2,5 %	2,2 %
Québec	155	3,1 %	2,5 %	3,3 %	2,5 %	1,3 %
Ontario	136	3,4 %	2,5 %	3,4 %	2,5 %	1,9 %
Manitoba	62	3,5 %	2,7 %	3,5 %	2,7 %	2,2 %
Saskatchewan	58	3,5 %	2,8 %	3,5 %	3,0 %	3,2 %
Alberta	85	4,0 %	2,8 %	4,5 %	3,0 %	5,0 %
Colombie-Britannique	75	3,5 %	2,5 %	3,5 %	2,5 %	1,6 %
Yukon et Territoires-du-Nord-Ouest et Nunavut	9	3,7 %	2,8 %	3,5 %	2,5 %	3,9 %

\* Étant donné qu'une organisation peut exercer des activités dans plusieurs provinces, ces nombres ne doivent pas être additionnés.

## Résultats selon le type d'emploi

	Augmentations accordées en 2007		Prévisions 2008	
	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)
Cadres supérieurs	3,5 %	3,0 %	3,5 %	2,6 %
Cadres et professionnels	3,5 %	2,8 %	3,5 %	2,8 %
Personnel technique et administratif	3,3 %	2,6 %	3,3 %	2,5 %
Personnel horaire syndiqué	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Personnel horaire non syndiqué	3,0 %	2,8 %	3,0 %	2,9 %

## Selon la province

Les augmentations de salaire prévues au Canada sont sensiblement comparables d'une province à l'autre (de 3,3 % à 3,5 %), et ce, à l'exception de l'Alberta (4,5 %)<sup>2</sup>. Cependant, il est aussi à noter que l'inclusion ou l'exclusion des données des entreprises albertaines affectent très peu les prévisions d'ensemble d'augmentation pour 2008, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous. La dernière colonne donne l'indice des prix à la consommation (IPC) qu'il est intéressant de comparer aux augmentations.

## Selon le type d'emploi

Les hausses salariales médianes accordées au Canada en 2007 ont varié de 3,0 % à 3,5 % selon le type d'emploi, tandis que les échelles salariales ont augmenté de 2,6 % à 3,0 %. Les prévisions pour 2008 sont de 3,0 % à 3,5 % pour les salaires et de 2,5 % à 3,0 % pour les échelles salariales. Le dernier tableau présente les résultats détaillés par type d'emploi avec les valeurs médianes.

<sup>1</sup> La médiane ou le 50<sup>e</sup> percentile signifie la valeur au-dessous et au-dessus de laquelle on trouve 50 % des organisations.

<sup>2</sup> Cette projection pour l'Alberta est conservatrice en raison du fait que notre échantillon est constitué essentiellement de sociétés pancanadiennes ayant des activités en Alberta et n'englobe pas celles œuvrant dans le secteur pétrolier et gazier. Nous reconnaissons que les entreprises d'autres secteurs peuvent toutefois subir l'influence de ce qui se passe en pétrole et gaz.

# Enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2008

L'enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2008 est fondée sur des données recueillies auprès de 335 organisations embauchant quelque 921 000 employés au Canada. L'enquête a été conduite entre juin et août 2007. Ses résultats ont été publiés en septembre 2007. Les tableaux suivants résument certaines des principales constatations en matière de rémunération en espèces.

Au Canada, les augmentations salariales moyennes prévues pour 2008 se stabilisent suite aux anticipations les plus importantes observées en 5 ans l'an dernier. L'augmentation moyenne des structures salariales prévue est de 2,5 % en moyenne. Par ailleurs, le budget moyen d'augmentation de salaire prévu pour 2008 est de 3,7 %, incluant les provisions relatives aux progressions individuelles selon le service ou le rendement, les rajustements spéciaux et les promotions. Sur le plan régional, les augmentations salariales anticipées les plus importantes sont à nouveau observées dans l'Ouest canadien, en particulier en Alberta. Les répondants localisés dans cette région anticipent en moyenne des ajustements salariaux de 5,6 % pour les cadres supérieurs et une de 4,3 % pour le personnel d'opération, excluant d'éventuelles provisions relatives aux promotions ou rajustements spéciaux. Au Québec, les augmentations comparables seront de 3,2 % pour les cadres supérieurs et de 3,0 % pour le personnel d'opération ou de production. Le tableau du centre ci-contre présente les augmentations anticipées au Québec pour ces deux catégories d'emploi dans vingt et un des secteurs couverts par l'enquête. Cent soixante-dix-neuf participants ayant des opérations au Québec sont dénombrés dans ces résultats.

Par ailleurs, la progression marquée de l'incidence des programmes de primes annuelles en espèces depuis cinq ans se stabilise cette année. Le tableau du bas ci-contre présente les primes en espèces prévues en 2008 à l'échelle canadienne pour deux catégories de participants. Les différences entre organisations témoins selon la taille sont plus significatives pour les fonctions cadres.

Le recrutement et la fidélisation d'employés possédant des compétences recherchées seront les principaux enjeux de gestion des ressources humaines en 2008.

## Augmentation salariale, par catégorie d'emploi, Canada

Catégorie d'emploi	Prévue 2007	Réelle 2007	Prévue 2008
Cadres supérieurs	3,6 %	3,5 %	3,4 %
Cadres et professionnels	3,4 %	3,0 %	3,3 %
Personnel technique et administratif	3,3 %	3,0 %	3,3 %
Personnel d'opération ou de production	3,1 %	2,9 %	3,1 %

## Augmentation moyenne anticipée pour 2008 au Québec, par secteur

	Cadres supérieurs		Personnel d'opération ou de production	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
<b>Résultat d'ensemble</b>	<b>2,3 %</b>	<b>3,2 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>3,0 %</b>
<b>Extraction minière</b>	<b>1,4 %</b>		<b>2,2 %</b>	
<b>Services publics</b> (Production, transport et distribution d'électricité, distribution de gaz naturel)	2,1 %	2,4 %	2,0 %	2,0 %
<b>Construction</b>	1,4 %		2,2 %	
<b>Fabrication</b>	2,6 %	3,4 %	2,3 %	2,8 %
Aliments, boissons et produits du tabac	2,6 %	2,7 %	2,5 %	3,5 %
Papier ou de produits en bois		1,8 %		1,6 %
Produits chimiques ou apparentés excluant les produits pharmaceutiques	2,4 %	3,2 %	2,1 %	2,7 %
Produits pharmaceutiques	2,1 %	3,6 %	2,0 %	3,5 %
Produits métalliques	3,7 %	4,1 %		2,4 %
Matériel de transport		4,1 %		2,6 %
Meubles et de produits connexes		3,7 %	2,3 %	
<b>Commerce de gros</b>	1,4 %	2,6 %	2,2 %	3,2 %
<b>Commerce de détail</b>	2,5 %	3,4 %	2,5 %	3,3 %
<b>Transport et entreposage</b>	2,8 %	3,0 %	2,9 %	2,7 %
<b>Finance et assurances</b>	2,3 %	3,3 %	2,3 %	3,3 %
Intermédiation financière et activités connexes	1,6 %	2,3 %	1,5 %	3,2 %
Sociétés d'assurance et activités connexes	2,4 %	3,6 %	2,4 %	3,4 %
<b>Services immobiliers et services de location</b>		3,5 %		3,0 %
<b>Services professionnels, scientifiques et techniques</b>	2,9 %	4,0 %	2,3 %	4,4 %
<b>Hébergement et services de restauration</b>	2,3 %		2,3 %	
<b>Autres services</b> (sauf les administrations publiques)	1,7 %	2,9 %	2,0 %	

## Primes cibles et maximales en pourcentage du salaire, Canada

Catégorie d'emploi	Participants ayant plus de 1 000 M \$ de produits		Participants ayant moins de 1 000 M \$ de produits	
	Primes cibles	Primes maximales	Primes cibles	Primes maximales
Cadres supérieurs	30 %	61 %	21 %	30 %
Cadres et professionnels	13 %	22 %	12 %	19 %
Personnel technique et administratif	6 %	10 %	7 %	9 %
Personnel d'opération ou de production	5 %	7 %	7 %	8 %

# Enquête 2008 sur la planification de la rémunération pour le personnel non syndiqué

Les données proviennent de l'Enquête 2008 sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué de Mercer. Elles ont été recueillies en juin 2007 et proviennent de 491 organisations à l'échelle nationale.

Le tableau ci-contre porte sur les pourcentages des augmentations de salaire et des échelles de salaire en 2007 (actuelles) et 2008 (projetées) dans le secteur privé.

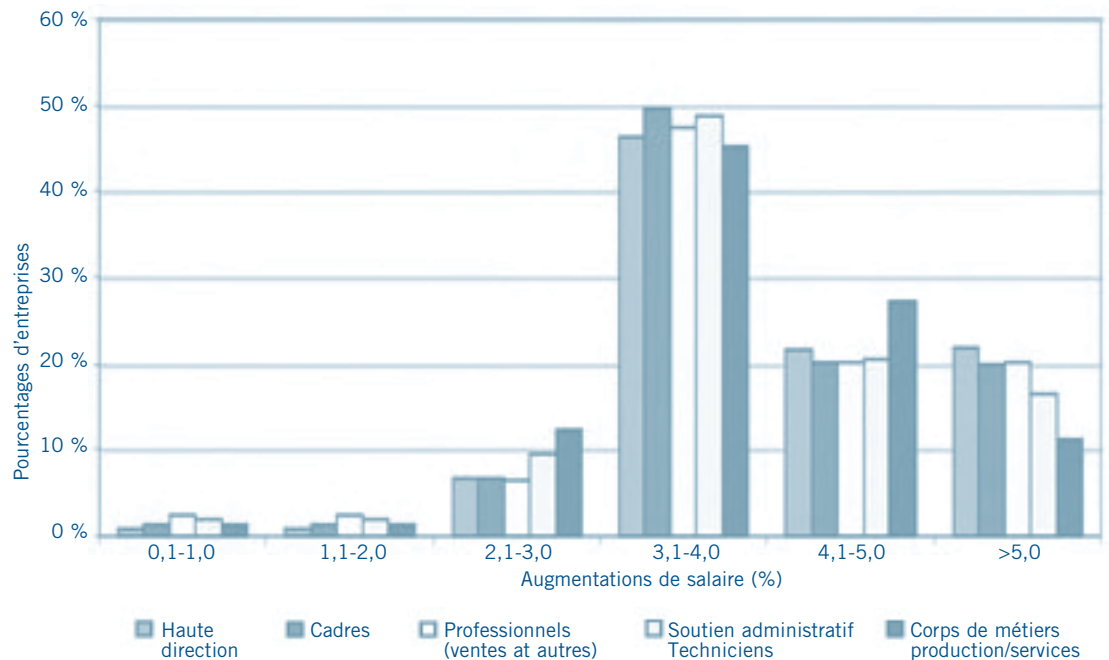
Les prévisions concernant les augmentations de salaire et des échelles salariales pour 2008 sont légèrement inférieures à celles de 2007. L'augmentation de salaire prévue en 2008 pour toutes catégories d'emplois confondues est de 3,9 %, en 2007 elle était de 4,1 %. L'ajustement des échelles prévu en 2008 pour toutes catégories d'emplois confondues est de 2,9 %, en 2007 il était de 3,0 %. Nous observons un écart de 0,8 % à 1,2 % entre l'augmentation de salaire et des échelles de salaire, ce qui indique que les entreprises continuent d'allouer une portion de leur masse salariale à la progression des employés à l'intérieur des échelles salariales.

Le deuxième tableau ci-contre présente la distribution prévue des augmentations de salaire par catégorie d'emploi. Aucune entreprise n'a signalé un gel prévu des salaires en 2008. Enfin, la grande majorité des entreprises prévoient accorder des augmentations de 3,1 % à 4,0 % aux employés en 2008, toutes catégories d'employés confondus.

	Haute direction	Cadres	Professionnels/ (Ventes et autres)	Soutien administratif/ Techniciens	Corps de métiers/ Production/Services	Tous les employés
<b>Augmentations de salaire</b>						
2007 (actuelles)	4,4 %	4,2 %	4,1 %	3,9 %	3,8 %	4,1 %
2008 (projetées)	4,1 %	3,9 %	3,9 %	3,8 %	3,7 %	3,9 %
<b>Ajustements des échelles</b>						
2007 (actuelles)	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,9 %	2,9 %	3,0 %
2008 (projetées)	2,9 %	2,9 %	2,9 %	2,8 %	2,9 %	2,9 %



**Augmentations de salaires par catégorie d'emploi**



Comme l'an dernier, l'Alberta se situe en tête du peloton, avec des augmentations moyennes de salaires de 4,2 %, suivie du Manitoba/Saskatchewan (3,9 %), de la Colombie-Britannique (3,8 %) et de l'Ontario (3,6 %). Les augmentations projetées au Québec sont de 3,7 %, à l'exception de Montréal (3,6 %).

**MERCER**

MARSH MERCER KROLL  
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Pour plus de renseignements sur ces prévisions, veuillez communiquer avec Marie-Christine Piron, conseillère principale, au 514 841-6888.

# Tendances et prévisions salariales 2007-2008 de Watson Wyatt Data Services

**Les employeurs de Calgary prévoient l'augmentation de salaire globale la plus élevée pour 2008**

**Le secteur bancaire/financier anticipe les plus fortes augmentations de salaire au cours de la prochaine année**

Watson Wyatt Data Services, une filiale en propriété exclusive de Watson Wyatt Worldwide, a mené sa 39<sup>e</sup> édition de l'*Étude annuelle sur les salaires au Canada*. Cette étude rend compte des réponses de 360 organisations dans 10 grands secteurs d'activité, 12 régions et les principales régions métropolitaines regroupées par taille d'organisation qui fournissent des données sur plus de 110 000 titulaires. Ensemble, ces 360 organisations emploient 900 000 Canadiens.

L'économie prospère de l'Alberta continue d'avoir des répercussions sur les employeurs de toutes les régions du Canada et l'augmentation des salaires de base n'est qu'un volet de l'ensemble complexe sur lequel ils misent pour attirer – et fidéliser – les employés, les organisations continuant à se débattre avec des pénuries de personnel.

Les employeurs de Calgary sont en tête avec des augmentations prévues du salaire de base de l'ordre de 3,80 % pour 2008. Les employeurs, dans d'autres régions de l'Alberta et en Saskatchewan, province voisine, prévoient des augmentations du salaire de base de l'ordre de 3,68 % et 3,58 % respectivement. Alors que les prévisions dans ces régions sont plus faibles que les augmentations réellement accordées en 2007, les augmentations en 2008 devraient être supérieures aux prévisions.

L'augmentation globale du salaire de base au Canada en 2008 devrait être de 3,50 %. Dans une économie en bonne santé, les prévisions d'augmentation de salaires tendent à être quelque peu prudentes – les augmentations

## Augmentations d'ensemble du salaire de base par région

Répartition par ville/ par région	2007 Réelles	2008 Prévues
<b>Ensemble du Canada</b>	<b>3,61 %</b>	<b>3,50 %</b>
Canada Atlantique	3,58 %	3,35 %
Montréal	3,41 %	3,33 %
Ailleurs au Québec	3,06 %	3,16 %
Région du Grand Toronto	3,46 %	3,42 %
Sud-ouest de l'Ontario	3,33 %	3,29 %
Ailleurs en Ontario	3,43 %	3,37 %
Manitoba	3,48 %	3,40 %
Saskatchewan	3,75 %	3,58 %
Calgary	3,95 %	3,80 %
Ailleurs en Alberta	3,80 %	3,68 %
Vancouver	3,57 %	3,46 %
Ailleurs en Colombie Britannique	3,52 %	3,44 %

## Augmentations d'ensemble du salaire de base par regroupement de secteur

Répartition par secteur d'activité	2007 Réelles	2008 Prévues
Ensemble du secteur privé – À but lucratif	3,59 %	3,51 %
Secteur public	3,84 %	3,59 %
Détail	3,16 %	3,26 %
Industries manufacturières – biens non durables	3,39 %	3,41 %
Industries manufacturières – biens durables	3,39 %	3,51 %
Bancaire/Financier	4,18 %	3,99 %
Assurance	3,82 %	3,76 %
Services professionnels/aux entreprises	4,09 %	3,67 %

Les tableaux ci-dessus résument les augmentations d'ensemble du salaire de base par région et par regroupement de secteur d'activité.

Toutes les augmentations du salaire de base indiquées sont des augmentations générales (incluant les composantes liées au coût de la vie et au mérite). Ces données ont été recueillies durant la période allant de mai à juillet 2007. On peut obtenir tous les rapports de l'*Étude annuelle sur les salaires au Canada 2007-2008* en ligne au moyen de CompSource<sup>MC</sup>.

réelles sont généralement plus élevées que celles prévues l'année précédente. Si l'économie canadienne continue de progresser – et il n'y a aucun signe imminent de ralentissement important de l'activité économique – les augmentations réelles en 2008 devraient être supérieures aux prévisions fournies durant la période de collecte des données de l'étude.

En 2007, les augmentations du salaire de base au Canada ont été, en moyenne, de 3,61 % (contre une prévision de 3,46 % l'année précédente). De légères différences existaient entre les régions géographiques, Calgary faisant état de l'augmentation de salaire la plus élevée en 2007 avec 3,95 %. Le Québec (sauf le Grand Montréal) a déclaré la plus faible augmentation moyenne de salaire avec 3,06 %. Hors des frontières de l'Alberta, les employés de la Saskatchewan ont obtenu les deuxièmes hausses en importance qui ont été, en moyenne, de 3,75 %.

Parmi les divers secteurs d'activité, la hausse d'ensemble la plus importante du salaire de base a été enregistrée dans le secteur bancaire/financier, où les employés ont obtenu une hausse moyenne de 4,18 %. Ils ont été suivis par les services professionnels et des services aux entreprises avec 4,09 %. Il est intéressant de noter que ces deux secteurs avaient prévu les augmentations les plus élevées au cours de l'étude de l'année précédente et qu'ils ont tous deux dépassé ces prévisions. À l'aube de 2008, ces secteurs prévoient de nouveau de solides augmentations de l'ordre de 3,99 % et 3,67 % respectivement.

Pour ne pas être en reste, le secteur public prévoit pour 2008 une augmentation globale du salaire de base de l'ordre de 3,59 %. Dans la chasse aux talents, les employeurs du secteur public ne disposent pas d'un arsenal de mesures incitatives à court et à long termes pour récompenser les employés. Ils doivent s'assurer par conséquent que leur rémunération de base soit concurrentielle et, à cet effet, leurs augmentations moyennes en 2007 ont été de l'ordre de 3,84 %.

# Sondage sur la gestion de la rémunération 2007

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, 309 entreprises ont participé à ce sondage.

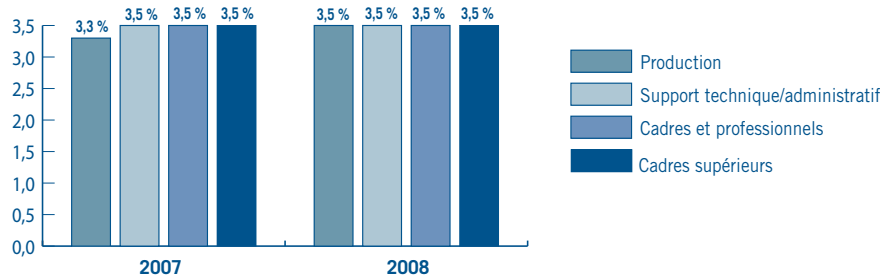
Les données suivantes sont issues du rapport émis en septembre 2007 et ont été analysées pour quatre catégories de salariés (employés de production, employés de support, cadres et professionnels et cadres supérieurs).

**Note : les augmentations et les rajustements de 0 % sont compris dans les données.**

## Faits saillants

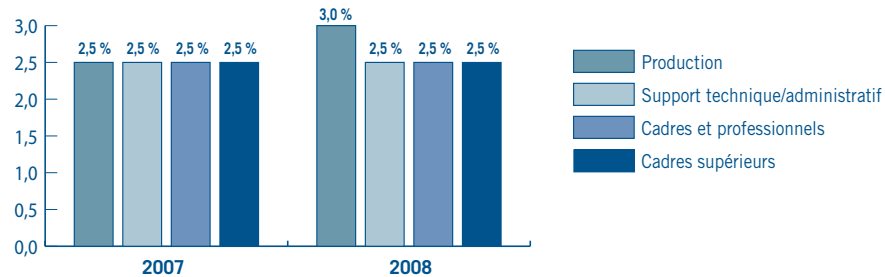
### Augmentation des salaires 2007-2008

Le pourcentage d'augmentation de salaire moyen accordé en 2007 et prévu pour 2008 par les 309 entreprises participantes (par catégorie de salariés).



### Rajustement à la structure salariale 2007-2008

Le taux de variation moyen des structures salariales en 2007 et le taux moyen prévu en 2008 par les 309 entreprises participantes (par catégorie de salariés).



## Conclusions

### Augmentation des salaires

- Pour 2007, 93 % des employés de production ont reçu des augmentations salariales contre 91 % pour les employés de support, 90 % pour les cadres et professionnels et 89 % pour les cadres supérieurs, toutes industries confondues.
- Pour 2008, 1 % des entreprises prévoient ne pas accorder d'augmentation de salaire pour les employés de production, 0 % pour les employés de support, 1 % pour les cadres et professionnels et 3 % pour les cadres supérieurs.

### Rajustement à la structure salariale

- En 2008, 10 % des entreprises prévoient ne pas faire d'ajustement sur les structures pour les employés de production contre 11 % pour les employés de support, 12 % pour les cadres et professionnels et 14 % pour les cadres supérieurs.

### Régimes d'intéressement annuels

- 91 % des participants au sondage offrent des régimes annuels d'intéressement à au moins une catégorie de salariés.
- Le budget moyen des primes annuelles d'intéressement était de 25 % de la masse salariale en 2007 pour les cadres supérieurs, de 13 % pour les cadres et professionnels et de 7 % pour les employés de support et de production.