



2023

dossier spécial



PRÉVISIONS
SALARIALES

MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Encore chamboulé par les effets de la pandémie, le milieu des affaires doit composer avec une incertitude constante dans la poursuite de leurs opérations. S'ajoutent à cela les particularités de la dernière année : la guerre en Ukraine et la montée fulgurante et rapide de l'inflation.

En l'espace de quelques mois, les prix des matériaux ont explosé, le coût du transport aussi et les délais de livraison n'ont jamais été aussi longs. En réaction à la hausse du coût de la vie, il n'est pas étonnant de voir que les demandes de hausses salariales des employés se multiplient.

Ce nouveau contexte économique demande encore une phase d'adaptation aux entreprises qui, par-dessus tout, ont des difficultés dans l'embauche et la rétention des employés. Se démarquer comme employeur n'a jamais été aussi crucial.

C'est dans ce contexte particulier que le *Dossier spécial sur les prévisions salariales du CPQ* prouve toute sa pertinence. C'est un rendez-vous annuel permettant aux employeurs de connaître les principales tendances salariales et en ressources humaines pour l'année à venir.

Avec la collaboration de ses précieux partenaires, le CPQ vous partage les prévisions d'experts qui faciliteront la mise en place de votre stratégie de rémunération qui tient compte à la fois du secteur d'activité et des catégories d'emploi.

Cette analyse rigoureuse, documentée et soutenue par nos experts en rémunération est destinée à tous les employeurs, les professionnels en ressources humaines et tous les gestionnaires. Il s'agit d'une riche source d'informations durant cette période si spéciale.

Cordialement,

Karl Blackburn



**LE CPQ REMERCIE LES FIRMES PARTICIPANTES POUR LEUR CONTRIBUTION
À LA PRÉPARATION DES PRÉVISIONS SALARIALES 2023 :**

Solutions Mieux-être
LifeWorks

 **Mercer**

**normandin
beaudry**
noir sur blanc

pci
COMPENSATION
CONSULTING

wtw


REGROUPEMENT
Loisir et Sport
du Québec

Pour notre 40^e édition de l'enquête sur les prévisions salariales, **548 organisations** à travers le Canada provenant de toutes les industries et reflétant un large éventail de chiffres d'affaires y ont participé.

L'enquête annuelle de Solutions Mieux-être LifeWorks sur les prévisions salariales au Canada indique que les employés non syndiqués pourraient obtenir une augmentation salariale moyenne de **3,93 %** en 2023, en excluant les gels salariaux, et de **3,86 %** en incluant ceux-ci. En 2022, **5,7 %** des organisations ont gelé les salaires comparativement à **12 %** pour 2021. De plus, seulement **1,5 %** des organisations prévoient geler les salaires pour 2023. Les structures salariales, quant à elles, devraient augmenter de **3,15 %** en excluant les gels salariaux et de **2,89 %**

lorsqu'ils sont inclus. Par ailleurs, **82 %** des organisations utilisent une structure salariale aux fins de la gestion des salaires des employés non syndiqués.

Au Canada, nous retrouvons les augmentations salariales prévues les plus élevées au Manitoba (**4,75 %** excluant les gels, **4,75 %** incluant les gels) suivi de près par le Québec avec des augmentations salariales moyennes de **4,16 %** en excluant les gels salariaux et de **4,12 %** en incluant ceux-ci.

PRÉVISIONS MOYENNES LIÉES AUX AUGMENTATIONS SALARIALES ET DE STRUCTURES SALARIALES AU CANADA, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEURS D'ACTIVITÉ	AUGMENTATIONS MOYENNES PRÉVUES EN 2023			
	SALAIRE DE BASE		STRUCTURES SALARIALES	
	GELS INCLUS	GELS EXCLUS	GELS INCLUS	GELS EXCLUS
Prévisions générales	3,86 %	3,93 %	2,89 %	3,15 %
Construction	4,08 %	4,08 %	2,83 %	3,00 %
Services d'enseignement	3,06 %	3,06 %	2,22 %	2,54 %
Finance et assurances	3,94 %	3,99 %	2,84 %	3,23 %
Soins de santé et aide sociale	3,30 %	3,57 %	2,75 %	2,75 %
Biens industriels et produits chimiques	3,93 %	3,93 %	3,11 %	3,43 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	4,15 %	4,15 %	3,31 %	4,42 %
Fabrication (biens de consommation durables)	4,42 %	4,42 %	4,63 %	4,63 %
Fabrication (biens de consommation non durables)	3,60 %	3,60 %	3,70 %	3,70 %
Exploitation minière et métaux primaires	3,81 %	3,81 %	3,10 %	3,10 %
Pétrolière et gaz	3,50 %	3,50 %	3,17 %	3,17 %
Haute technologie	4,54 %	4,54 %	2,91 %	2,91 %
Services professionnels	4,20 %	4,50 %	3,00 %	3,92 %
Administrations publiques	2,93 %	2,93 %	2,62 %	2,62 %
Services immobiliers, de location et de location à bail	4,65 %	4,65 %	1,50 %	2,25 %
Arts, loisirs, services d'hébergement, services de restauration, média et Télécommunications	3,64 %	3,81 %	3,93 %	4,21 %
Services publics	3,05 %	3,05 %	1,83 %	1,83 %
Agriculture, chasse et pêche	3,83 %	4,60 %	3,63 %	3,63 %
Foresterie	2,25 %	2,25 %	2,50 %	2,50 %
OBNL	3,83 %	3,83 %	2,24 %	2,70 %
Sciences de la vie	3,97 %	3,97 %	2,70 %	2,70 %
Commerce de détail	3,50 %	3,50 %	2,62 %	2,62 %
Transport et entreposage	3,94 %	4,20 %	2,85 %	3,10 %
Commerce de gros	4,32 %	4,32 %	2,64 %	2,64 %
Technologies de l'information	4,73 %	4,73 %	3,28 %	3,28 %

À PROPOS DE

Solutions Mieux-être LifeWorks est un chef de file mondial en solutions virtuelles et présentes qui favorisent le mieux-être global des gens. Nous offrons un continuum de soins personnalisé pour aider nos clients à veiller au mieux-être de leurs employés et, ainsi, à contribuer au succès de leur entreprise.

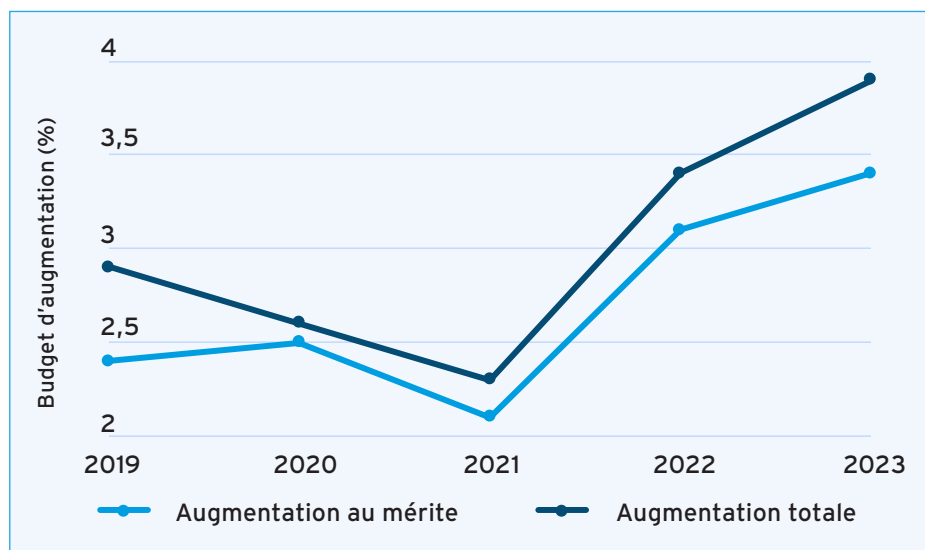
POUR PLUS D'INFORMATIONS

Guyline Béliveau CRHA, MBA
Associée adjointe, Rémunération
Solutions Mieux-Être Lifeworks
guyline.beliveau@lifeworks.com
lifeworks.com

À chaque année, Mercer mène une série d'enquêtes sur la planification de la rémunération en recueillant des données sur les budgets de rémunération. Ci-dessous sont présentés les résultats des augmentations réelles de 2022 (basé sur des données recueillies en mars 2022) ainsi que les augmentations prévues pour 2023 (basé sur des données budgétaires en date de septembre 2022).

AUGMENTATIONS RÉELLES ENQUÊTE DE MARS 2022

L'incertitude entourant la COVID s'étant généralement dissipée, les organisations visent désormais à se démarquer de leurs concurrents pour attirer le talent qui se fait de plus en plus rare dû au taux d'emploi élevé. Comme si les enjeux actuels ne suffisaient pas – mieux-être des employés, santé mentale, retour au travail, etc. – il y a maintenant un nouveau joueur : l'inflation.



AUGMENTATIONS PRÉVUES – ENQUÊTE DE SEPTEMBRE 2022

En ce qui concerne les prévisions pour 2023, **83 %** des participants (sur un total de 572 organisations) ont indiqué n'être qu'au stade préliminaire de leur planification de budget pour les augmentations salariales; seulement **6 %** ont indiqué que leur budget avait reçu l'approbation de leur équipe de direction / conseil d'administration tandis que **11 %** avaient déjà soumis leur budget pour approbation. Pratiquement aucun participant prévoit geler les salaires en 2023 (seulement **7 %** des entreprises demeurent indécises). De plus, un tiers des organisations participantes envisagent offrir des ajustements « hors cycle » pour contrer l'inflation.

Pour les entreprises ayant indiqué un budget proposé d'augmentation au mérite, la moyenne pour tous les employés incluant les zéros (c.-à-d., gels des salaires) est de **3,4 %**. Lorsque les zéros sont exclus, ce chiffre augmente légèrement à **3,5 %**. Les budgets globaux d'augmentation salariale, qui incluent les promotions et autres ajustements, étaient de **3,9 %** (qu'on exclue ou non les zéros). Dans la Grande Région de Montréal, l'augmentation au mérite devrait être de **4,2 %** et le budget global d'augmentation salariale de **4,4 %**, sans indication de gel de salaire.

DERNIÈRES RÉFLEXIONS

Les données sur les augmentations salariales sont un outil essentiel pour les professionnels en ressources humaines, surtout lorsque le contexte est inhabituel. Tandis que l'économie se rétablit, le marché du travail s'intensifie. Les budgets d'augmentation salariale représentent un des outils dont les organisations peuvent se servir pour demeurer compétitives. Évidemment, elles devraient aussi tenir compte de la situation financière de l'organisation, de la philosophie de rémunération, du positionnement concurrentiel des postes critiques relativement au marché ainsi que de leur proposition de valeur et stratégie de différenciation.

À PROPOS DE

Mercer façonne un brillant avenir en transformant le monde du travail, en redéfinissant les perspectives de retraite et de placement et en optimisant la santé et le bien-être de tous. La société compte plus de 25 000 employés répartis dans 44 pays et elle exerce ses activités dans plus de 130 pays. Mercer est une société de Marsh & McLennan Companies (symbole MMC à la Bourse de New York), chef de file mondial en services professionnels dans les domaines du risque, de la stratégie et du capital humain, qui compte 76 000 employés et dont le chiffre d'affaires annualisé s'élève à près de 17 milliards de dollars. Par l'entremise de ses sociétés-conseils de premier ordre, soit Marsh, Guy Carpenter et Oliver Wyman, Marsh & McLennan aide ses clients à naviguer dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Luis Castro Jemmal

Conseiller principal en rémunération, Carrière
Mercer

luis.castro.jemmal@mercer.com

mercer.ca/fr.html

ENQUÊTE DE NORMANDIN BEAUDRY

normandin
beaudry
noir sur blanc

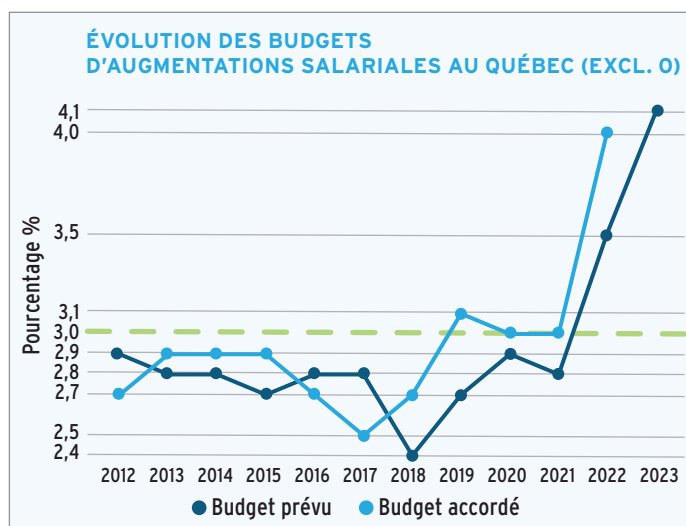
Au cours de l'été 2022, plus de **750 organisations** réparties à travers le Canada ont participé à la 12^e édition de l'enquête sur les augmentations salariales.

En réponse au contexte économique actuel (forte inflation et possible récession) et aux conditions difficiles du marché de l'emploi (taux de chômage faible et pénurie de talents), les organisations gagneraient à gérer les salaires de façon proactive. À la lumière des résultats de cette enquête, de votre profil de main-d'œuvre et de votre infrastructure de rémunération, commencez dès maintenant la planification des budgets.

Les résultats détaillés sont disponibles via notre [plateforme interactive](#).

- Seulement **1 %** des organisations ont effectué un gel salarial en 2022 ou prévoient de le faire pour 2023 : un pourcentage particulièrement faible, qui s'explique par le contexte actuel, mais qui contraste avec les taux observés dans les dernières années. L'incertitude liée à la pandémie avait fait grimper le nombre d'organisations qui ont effectué des gels salariaux en 2021 à **8 %**, alors qu'il se situait habituellement entre **3** et **5 %** avant la pandémie.
- Les organisations continuent de s'adapter aux pressions du marché : les augmentations salariales moyennes accordées en 2022 au Canada ont grimpé à **3,8 %**, comparativement aux projections initiales de **3,4 %** et **2,8 %** (publiées en février 2022 et en juillet 2021).
- Près de la moitié des organisations canadiennes ont accordé un budget supplémentaire de **1,9 %** en moyenne en 2022, ce qui s'avère plus élevé que la projection initiale de **1,2 %**. Pour 2023, les projections révèlent que le tiers des organisations prévoit accorder un budget supplémentaire de **1,4 %** en moyenne.

- Les budgets prévus en 2023 par les organisations appartenant aux secteurs d'activités liés aux technologies de l'information reflètent la haute compétitivité et le besoin en main-d'œuvre dans ce secteur : **4,8 %** en moyenne (excluant les gels).
- L'augmentation moyenne des structures salariales accordée en 2022 au Canada s'établit à **3,0 %**, en excluant les organisations ayant décidé de geler leur structure salariale.



MOYENNE DES AUGMENTATIONS POUR LES EMPLOYÉS NON SYNDIQUÉS PAR PROVINCE

PROVINCES	BUDGET GLOBAL D'AUGMENTATIONS SALARIALES					AUGMENTATION DE LA STRUCTURE SALARIALE				
	N*	ACCORDÉ 2022		PRÉVU 2023		N*	ACCORDÉ 2022		PRÉVU 2023	
		EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS		EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS
Québec	486	4,0 %	3,9 %	4,1 %	4,0 %	378	3,1 %	2,9 %	3,2 %	3,0 %
Ontario	280	3,8 %	3,8 %	3,9 %	3,8 %	217	3,0 %	2,7 %	3,0 %	2,8 %
Colombie-Britannique	267	3,9 %	3,9 %	3,7 %	3,6 %	184	3,2 %	2,9 %	3,0 %	2,8 %
Alberta	200	3,7 %	3,7 %	3,6 %	3,5 %	149	2,9 %	2,5 %	2,8 %	2,4 %
Saskatchewan	97	3,6 %	3,5 %	3,5 %	3,4 %	77	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,4 %
Manitoba	98	3,6 %	3,6 %	3,5 %	3,5 %	77	3,0 %	2,7 %	2,7 %	2,4 %
Nouveau-Brunswick	81	3,6 %	3,5 %	3,6 %	3,5 %	57	3,0 %	2,8 %	2,8 %	2,6 %
Nouvelle-Écosse	95	3,5 %	3,4 %	3,6 %	3,5 %	77	2,9 %	2,6 %	2,8 %	2,6 %
Île-du-Prince-Édouard	33	3,2 %	3,2 %	3,3 %	3,3 %	27	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,3 %
Terre-Neuve-et-Labrador	62	3,7 %	3,7 %	3,6 %	3,6 %	49	2,8 %	2,6 %	2,9 %	2,7 %
Yukon	15	5,1 %	5,1 %	3,6 %	3,6 %	11	2,8 %	2,8 %	2,9 %	2,5 %
Nunavut	9	2,8 %	2,8 %	3,4 %	3,4 %	9	3,8 %	3,8 %	2,6 %	2,6 %
Territoires du Nord-Ouest	12	3,3 %	3,3 %	3,7 %	3,7 %	12	2,3 %	1,8 %	3,2 %	2,7 %
MOYENNE CANADIENNE¹	641	3,8 %	3,8 %	3,8 %	3,7 %	480	3,0 %	2,7 %	3,0 %	2,7 %

1- Méthodologie : moyenne pondérée selon la population active par province – * N = nombre d'organisations

À PROPOS DE

Fondée en 1992, **Normandin Beaudry** est un chef de file dans le secteur des services-conseils en actuariat et rémunération globale. Depuis ses bureaux de Montréal, de Toronto et de Québec, près de 300 employés servent une clientèle pancanadienne dans huit champs d'expertise : retraite et épargne, administration des régimes de retraite, gestion d'actifs, assurance collective, rémunération, santé, performance et communication.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Anna Potvin

Associée et cheffe de pratique, Rémunération
Normandin Beaudry
apotvin@normandin-beaudry.ca
normandin-beaudry.ca

L'enquête de PCI rémunération-conseil révèle une augmentation record de 4,2 % en moyenne pour le Québec

Bien que le contexte économique soit incertain, l'inflation qui atteint des sommets a fait en sorte que les prévisions salariales 2023 sont nettement plus élevées que celles des 9 dernières années, soit depuis le lancement de notre enquête.

- Les budgets d'augmentation des salaires réels accordés en 2022 sont en moyenne de **4,5 %** au Québec et de **4,2 %** au Canada.
- Les prévisions de budget d'augmentation des salaires 2023 sont, à la moyenne, sensiblement les mêmes, soit **4,2 %** au Québec et **4,1 %** au Canada.
- Le budget moyen prévu pour 2023 se situe entre **3,2 %** et **4,9 %** selon les secteurs – le secteur Énergie / Mines / Matériaux / Ressources naturelles étant le plus généreux.
- À **3,2 %**, le taux prévu d'augmentation des salaires dans le secteur Culture et loisirs / Hébergement et restauration ont les budgets les plus faibles.
- On constate des différences marquées entre les pratiques de sociétés ayant des revenus de moins de 500 M\$ et celles de plus grande taille :
 - Celles ayant des revenus de moins de 500 M\$ ont des budgets moyens plus généreux qui oscillent entre **4,1 %** et **4,6 %**;
 - Alors que les plus grandes sociétés ont des budgets moyens autour de **3,5 %**.
- Peu d'organisations (**2 %**) prévoit geler leur structure. De plus, les budgets d'augmentation de structure sont en moyenne de **3,3 %**, une augmentation notable par rapport aux dernières années qui se situait autour de **2 %**.
- La majorité des organisations (**90 %**) indiquent avoir mis en place au moins une nouvelle mesure pour faire face à l'inflation et **61 % d'entre elles disent avoir adopté ces mesures de manière uniforme à l'ensemble de leurs employés**.
- Une majorité des organisations sondées (**68 %**) ont indiqué avoir accéléré la progression salariale des employés au cours des dernières années afin de faire face à la compétitivité du marché (**87 %** des organisations) et aux enjeux de rétention (**83 %** des organisations).

TACTIQUES DE RECRUTEMENT

Une majorité (**69 %**) des organisations sondées ont aussi indiqué avoir adopté de nouvelles tactiques de recrutement face aux pressions du marché de l'emploi :

- **91 %** disent avoir régulièrement ou occasionnellement fait des compromis sur l'expérience ou les qualifications requises lors du recrutement.
- **88 %** offrent davantage de formation à l'interne de façon régulière ou occasionnelle.
- **56 %** des organisations disent aussi recourir davantage à l'impartition.

ÉQUITÉ INTERNE

Sans surprise, le contexte du marché aura eu des effets sur l'équité interne. Quoique **44 %** des organisations indiquent que l'embauche d'employés pose souvent ou très souvent des enjeux d'équité interne seulement **12 %** des organisations sondées disent souvent ou très souvent ajuster les salaires des employés à la suite d'embauches et **54 %** disent le faire occasionnellement.

AUTRES OBSERVATIONS

- **53 %** des organisations sondées disposent d'un budget additionnel de **2,5 %** en moyenne pour reconnaître certains cas particuliers (employés à haut potentiel, employés en progression accélérée, employés occupant des emplois en situation de pénurie de main-d'œuvre, etc.), un budget réel en 2022 similaire à la prévision 2023, mais plus élevé que les tendances des dernières années qui se situaient entre **1,5 %** et **2 %**.

À PROPOS DE

Reconnue comme un partenaire de choix par des centaines d'organisations œuvrant dans les secteurs privé, public, parapublic, OBNL et associatif, **PCI rémunération-conseil** est l'une des plus importantes firmes-conseils spécialisées en rémunération globale au Canada. Elle offre une gamme complète de services liés à la rémunération globale des conseils d'administration, des dirigeants et des employés. Depuis plus de 20 ans, PCI aide ses clients à se démarquer en les dotant de programmes de rémunération sur mesure qui permettent d'aligner tous les talents de l'organisation sur ses objectifs, en tenant compte de sa propre réalité d'affaires et en tirant profit des meilleures pratiques de l'industrie. Depuis mars dernier, PCI est fière d'élargir son offre en joignant Gallagher, un leader mondial dans le domaine de l'assurance, de la gestion des risques et des avantages sociaux.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Evelyne Gaudreau
Conseillère

PCI rémunération-conseil
egaudreau@pciremuneration.com
pciremuneration.com

Le **Sondage de 2022** sur les prévisions salariales dans l'ensemble des secteurs a été mené par WTW Data Services d'avril à juin 2022 auprès de **803 entreprises** canadiennes représentant tous les secteurs d'activité. Le rapport présente des données sur les augmentations de salaire en pourcentage des années passées et de l'année en cours ainsi que des projections pour l'an prochain.

LES EMPLOYEURS CANADIENS PRÉVOIENT DES AUGMENTATIONS DE SALAIRE PLUS GÉNÉREUSES EN 2023

Les entreprises canadiennes ont l'intention de consentir des augmentations généreuses l'an prochain en réponse à la pénurie de main-d'œuvre et à la pression inflationniste actuelle.

Les répondants au sondage prévoient des augmentations salariales moyennes de **3,7 %** pour l'ensemble des employés.

La montée survient alors que la demande de main-d'œuvre continue d'être très forte et que l'on observe une pénurie de travailleurs rémunérés à l'heure et de certains professionnels aux compétences rares.

HAUSSES PLUS ÉLEVÉES POUR LES TRAVAILLEURS AU RENDEMENT EXCEPTIONNEL

Le sondage nous apprend que les entreprises continuent de récompenser leurs meilleurs travailleurs en leur octroyant des augmentations beaucoup plus généreuses qu'aux autres. Les gestionnaires et les travailleurs professionnels les mieux cotés ont eu droit à des augmentations moyennes de **5,5 %** cette année, soit **83 %** de plus que les augmentations consenties aux employés ayant obtenu une cote moyenne.

La même tendance est observée chez les employés de soutien et les travailleurs rémunérés à l'heure.

AUGMENTATIONS SALARIALES PAR SECTEUR	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	INCLUANT GELS	EXCLUANT GELS	INCLUANT GELS	EXCLUANT GELS
NOMBRE DE RÉPONDANTS	803	652	746	655
TOUS EMPLOIS CONFONDUS	3,7 %	3,7 %	2,3 %	2,8 %
SECTEUR D'ACTIVITÉS				
Énergie, mines, pétrole et gaz	3,3 %	3,3 %	1,4 %	2,0 %
Fabrication	3,7 %	3,7 %	2,5 %	2,8 %
Services publics	3,7 %	3,8 %	2,3 %	3,0 %
Transport et entreposage	3,0 %	3,1 %	1,7 %	2,7 %
Commerce de gros et de détail	3,6 %	3,6 %	2,3 %	2,9 %
Finance et assurances	3,7 %	3,8 %	2,0 %	2,5 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,8 %	3,7 %	2,5 %	2,9 %
Technologies de l'information et des communications	3,8 %	3,8 %	2,5 %	3,0 %
CATÉGORIE D'EMPLOI				
Haute direction, cadres supérieurs	3,7 %	3,8 %	2,4 %	2,9 %
Autres cadres et professionnels	3,7 %	3,7 %	3,0 %	3,0 %
Opérations et production	3,5 %	3,6 %	3,0 %	3,0 %
Soutien administratif et technique	3,6 %	3,6 %	2,7 %	2,7 %
NOMBRE D'EMPLOYÉS				
Moins de 300 employés	3,8 %	3,9 %	2,4 %	2,8 %
300 - 999 employés	3,7 %	3,7 %	2,5 %	2,9 %
1 000 - 4 999 employés	3,8 %	3,8 %	2,6 %	2,9 %
5 000 employés et plus	3,8 %	3,8 %	2,6 %	2,9 %

À PROPOS DE

WTW est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et WTW compte 45 000 employés dans plus de 140 pays et marchés.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Louis-Philippe Beaupré

Directeur, Talents et rémunération

WTW

louis-philippe.beaupre@wtwco.com

willistowerswatson.com



Conseil du patronat du Québec
1010, rue Sherbrooke Ouest, bur. 510
Montréal (Québec) H3A 2R7

Téléphone : 514 288.5161
(Sans frais au Québec) : 1 877 288.5161
cpq.qc.ca



En collaboration avec plusieurs des meilleures firmes de consultation en rémunération au Québec, le CPQ a procédé au lancement de l'édition 2023 des prévisions salariales, lors d'une activité en visioconférence, le jeudi 29 septembre 2022.