

normandin
beaudry

noir sur blanc

enquête sur les augmentations salariales

2017 - 2018

7^e édition | août 2017

À propos de ce document

Ce rapport présente les résultats complets de la septième édition de l'*enquête sur les augmentations salariales*. Vous y trouverez des données segmentées ainsi qu'une analyse approfondie des experts en rémunération de Normandin Beaudry.

TABLE DES MATIÈRES

À propos de cette enquête	1
Faits saillants	2
Budget global d'augmentations salariales	3
Augmentation de la structure salariale.....	4
Tendances du marché québécois	5
Une vague de prudence pour l'année 2018.....	6
Taille des organisations et budgets d'augmentations salariales.....	8
Différences entre les secteurs d'activités.....	9
Différences régionales	10
Différences selon le type d'organisation	11
Différences selon le niveau hiérarchique	12
Résultats détaillés	13
Selon la province.....	14
Selon la région	15
Selon le nombre d'employés.....	17
Selon le chiffre d'affaires/budget d'exploitation annuel.....	18
Selon le secteur d'activité	19
Selon le type d'organisation.....	21
Portrait des organisations participantes.....	23
À l'an prochain pour la huitième édition !	27

FAIRE PLUS AVEC MOINS, L'ART DE GÉRER UN BUDGET D'AUGMENTATIONS SALARIALES AFIN DE GÉNÉRER PERFORMANCE HUMAINE ET FINANCIÈRE

La collecte de données pour la septième édition de l'*enquête sur les augmentations salariales* a eu lieu au courant des mois de juin et juillet 2017 et un total de 294 organisations, dont 121 ayant des activités pancanadiennes, ont répondu à notre appel. Normandin Beaudry est fier de compter sur une base de données fiable et riche en information grâce aux données représentant plus de 602 000 employés au Canada. La qualité des données nous permet de mettre en lumière les conditions spécifiques du marché du travail du Québec ainsi que de l'ensemble des provinces canadiennes.

Dans un contexte de marché où règne une grande compétitivité entre les organisations, cette analyse portant sur les prévisions salariales ainsi que sur les budgets d'augmentations accordés au cours de la dernière année sera très porteuse pour les organisations afin de leur permettre de prendre le pouls des tendances en matière de rémunération. La tendance à la baisse pour les budgets d'augmentations salariales oblige les dirigeants à user de créativité afin de reconnaître la performance de leurs employés tout en respectant les contraintes financières qui leur sont imposées. Plus que jamais, l'allocation des budgets d'augmentations salariales joue un rôle stratégique dans la capacité d'attraction et de rétention du talent. Elle doit servir de levier motivationnel afin de reconnaître les employés qui adoptent et démontrent les comportements souhaités tout en assurant un contrôle des dépenses liées aux charges sur la masse salariale. Ainsi, en combinant la stratégie d'affaires et l'alignement souhaité par rapport au marché, les organisations devront être en mesure de déterminer le positionnement salarial nécessaire afin de rencontrer leurs objectifs tout en respectant leur capacité budgétaire.

Grâce à ces différents segments d'analyse proposés, l'*enquête sur les augmentations salariales* permettra aux décideurs de mieux cibler le marché de référence auquel ils désirent se comparer ainsi que de prendre de meilleures décisions afin d'établir leurs budgets d'augmentations salariales pour la prochaine année.

Bonne lecture !



Anna Potvin, M. Sc, CRHA
Conseillère principale, Rémunération



Alexandre Tremblay, CRHA
Conseiller adjoint, Rémunération

Pour obtenir des renseignements complémentaires au sujet de cette enquête et de ses résultats, communiquez avec Anna Potvin, Conseillère principale, Rémunération, chez Normandin Beaudry
514 285-1122, poste 624, apotvin@normandin-beaudry.ca

Faits saillants

BUDGET GLOBAL D'AUGMENTATIONS SALARIALES

Les prévisions pour les budgets moyens consacrés aux augmentations salariales au Québec sont en baisse par rapport à celles effectuées l'année dernière. Avec un budget moyen prévu de 2,4 % pour l'année 2018, les prévisions québécoises effectuent un recul de 0,4 % comparativement à la sixième édition de notre enquête. Ces prévisions sont toutefois alignées avec la moyenne canadienne qui s'établit également à 2,4 %.

En ce qui a trait aux budgets réellement accordés pour l'année 2017, le Québec se retrouve parmi les provinces les plus généreuses avec un budget accordé de l'ordre de 2,5 %, soit 0,1 % de plus que la moyenne canadienne. Les provinces de l'Alberta, de Terre-Neuve-et-Labrador ainsi que l'Île-du-Prince-Édouard clôturent le palmarès avec des budgets consentis de seulement 2,2 %.

Malgré des budgets globaux supérieurs à la moyenne canadienne, le Québec a accordé des augmentations inférieures aux prévisions qui étaient estimées à 2,8 % à la même période l'an dernier, et également inférieures aux budgets accordés en 2016, qui se chiffraient à 2,8 %.

Tableau 1 — Budget global d'augmentations salariales par province (excluant les gels)

	n	Accordé 2017		Prévu 2018	
		Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Québec	258	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,5 %
Colombie-Britannique	54	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Alberta	55	2,2 %	2,3 %	2,4 %	2,5 %
Saskatchewan	28	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Manitoba	35	2,6 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %
Ontario	100	2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,5 %
Terre-Neuve-et-Labrador	23	2,2 %	2,2 %	2,4 %	2,5 %
Nouveau-Brunswick	29	2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,5 %
Nouvelle-Écosse	36	2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %
Île-du-Prince-Édouard	12	2,2 %	2,2 %	2,3 %	2,3 %
<i>Moyenne canadienne</i>		2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,5 %

Définition

Correspond au pourcentage de la masse salariale consacré à l'ensemble des augmentations salariales incluant les augmentations salariales générales/économiques et les augmentations liées au rendement. Ce budget exclut les augmentations liées aux promotions.

Utilité

Il vise à encadrer les matrices d'augmentations et à servir de cadre de référence lors des échanges qui portent sur les révisions salariales annuelles.

Calcul

$$\text{Budget global d'augmentations salariales} = \frac{\text{Total des augmentations salariales}}{\text{Masse salariale}}$$

AUGMENTATION DE LA STRUCTURE SALARIALE

Au niveau des structures salariales, le Québec demeure le chef de file avec des budgets moyens accordés en 2017 de 2,1 % et des prévisions de 2,0 % pour la prochaine année. Les budgets accordés sont supérieurs aux prévisions de l'année dernière, qui étaient de 1,8 %, et également supérieurs à la moyenne canadienne accordée, qui s'établit à 1,7 %.

Le faible écart entre les budgets consentis aux augmentations salariales et aux structures salariales nous laisse croire que les organisations consacrent la majeure partie de leurs budgets à assurer l'alignement de leur structure salariale avec leur marché de référence plutôt que de le distribuer selon la performance individuelle. En réduisant les budgets d'augmentations salariales par l'augmentation des structures salariales, nous constatons que les organisations ne conservent qu'environ 0,5 % de leurs budgets afin de reconnaître la performance de leurs employés.

L'impact d'une augmentation salariale consentie inférieure à la hausse de la structure salariale a pour effet de faire reculer le positionnement des employés dans leurs échelles salariales. Une pratique qui peut engendrer des perceptions négatives chez les employés.

Tableau 2 — Augmentation de la structure salariale par province (excluant les gels)

	n	Accordé 2017		Prévu 2018	
		Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Québec	199	2,1 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Colombie-Britannique	40	1,8 %	1,6 %	1,8 %	1,8 %
Alberta	41	1,7 %	1,6 %	1,7 %	1,8 %
Saskatchewan	22	1,6 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %
Manitoba	28	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %
Ontario	76	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,9 %
Terre-Neuve-et-Labrador	15	1,6 %	1,5 %	1,8 %	1,9 %
Nouveau-Brunswick	21	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,9 %
Nouvelle-Écosse	28	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %
Île-du-Prince-Édouard	10	1,5 %	1,5 %	1,6 %	1,7 %
<i>Moyenne canadienne</i>		<i>1,7 %</i>	<i>1,8 %</i>	<i>1,8 %</i>	<i>1,8 %</i>

Définition

Représente le pourcentage d'augmentation du salaire cible de la structure salariale par rapport à la situation précédente.

Utilité

Maintenir la compétitivité de la structure salariale par rapport au marché de référence.

Calcul

$$\text{Budget d'augmentation de la structure salariale} = \frac{\text{Cible de l'échelle salariale}}{\text{Cible de l'échelle salariale précédente}} - 1$$

Tendances du marché québécois

UNE VAGUE DE PRUDENCE POUR L'ANNÉE 2018

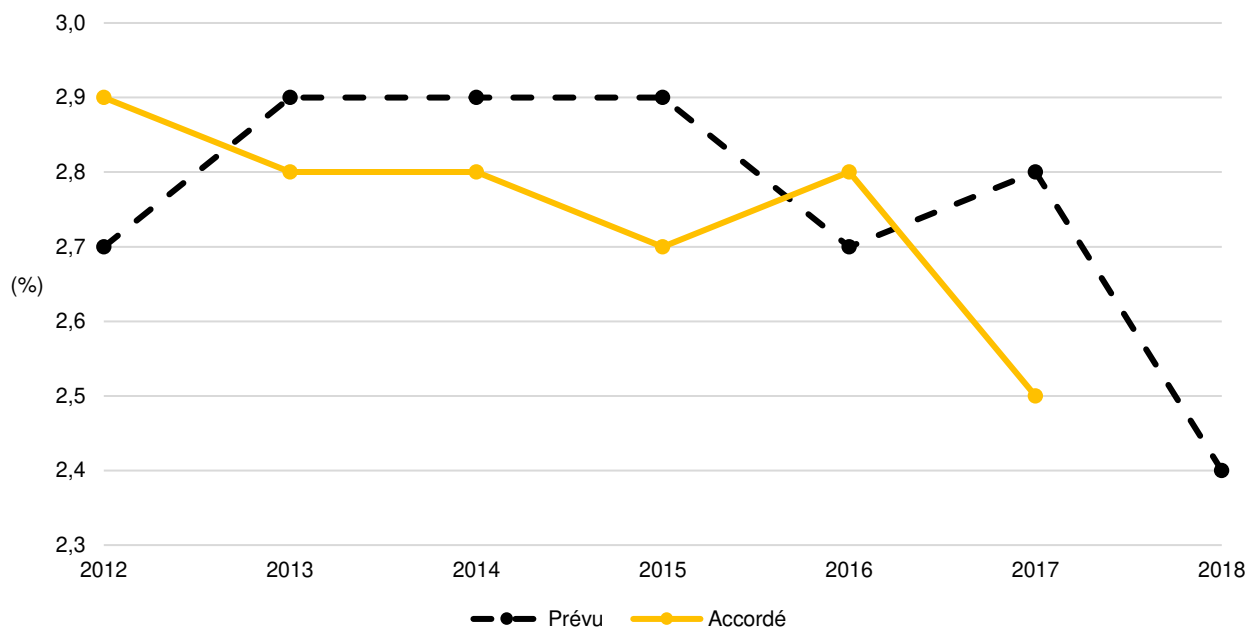
La baisse des budgets accordés ainsi que des prévisions pour l'année à venir nous laisse prévoir une vague de prudence chez les organisations québécoises. Le graphique à la figure 1 nous permet de constater qu'autant les budgets moyens accordés que les prévisions sont à leur plus bas niveau des cinq dernières années.

Plusieurs facteurs économiques peuvent avoir contribué à ce climat de prudence chez les organisations. Le taux d'inflation, utilisé par plusieurs organisations pour établir leur budget d'augmentation, demeure faible et les prévisions se maintiennent dans la moitié inférieure de la fourchette de maîtrise de l'inflation visée par la Banque du Canada. À cela s'ajoute, pour les organisations québécoises ayant des activités économiques dans les provinces de l'Ouest canadien, un faible cours du pétrole brut qui vient modifier le paysage économique habituel des dernières années.

Certains enjeux politiques pointent à l'horizon et pourront influencer l'environnement dans lequel évoluent les organisations. Au moment de la collecte des données, les organisations se trouvaient devant de nombreux questionnements par rapport aux positions des États-Unis et du Mexique relativement à la renégociation de l'accord de l'ALENA, en vigueur depuis 1993. Des positions plus protectionnistes par les États-Unis pourraient venir nuire à de nombreuses organisations québécoises pour qui les États-Unis constituent un marché important d'exportation. Cette incertitude combinée à l'appréciation de la devise canadienne par rapport à la devise américaine altèrent l'optimisme des organisations exportatrices.

Les prévisions ne sont pas uniquement défavorables pour les organisations québécoises. La croissance de l'économie canadienne demeure modeste et la récente hausse des taux d'intérêt par la Banque du Canada, une seconde hausse en 2017, sont des signes sur lesquels les dirigeants des organisations peuvent s'appuyer pour prédire des résultats supérieurs aux attentes en 2018. Par surcroît, la plus récente *Enquête sur les perspectives des entreprises* (été 2017, Banque du Canada) indique que l'activité économique continue d'augmenter, entre autres grâce à l'accroissement de la demande intérieure, offrant ainsi des perspectives favorables pour les mois à venir.

Figure 1 - Écarts entre les prévisions et les budgets d'augmentations accordés au Québec



La prévalence des gels d'augmentations salariales est demeurée similaire aux dernières années avec moins de 5,0 % des répondants à l'enquête. Ce nombre diminue fortement pour la prochaine année avec des prévisions de gel d'uniquement 1,5 %. Notons que près de la moitié des organisations ayant effectué un gel en 2017 ne prévoient pas effectuer de gel au cours de la prochaine année.

Du côté des structures salariales, la prévalence de gel de 15,0 % pour 2017 est en forte hausse par rapport aux gels prévus lors de la dernière édition de l'enquête. Les prévisions de gels de structure salariale pour la prochaine année demeurent au-dessus des valeurs observées au cours des dernières années.

Tableau 3 — Prévalence des gels dans les budgets d'augmentations et les structures salariales

	Prévu 2017	Accordé 2017	Prévu 2018
Gels des budgets d'augmentations	3,1 %	4,2 %	1,5 %
Gels des structures salariales	7,1 %	15,0 %	13,9 %

TAILLE DES ORGANISATIONS ET BUDGETS D'AUGMENTATIONS SALARIALES

Le chiffre d'affaires et le nombre d'employés

Malgré des écarts prévus l'an dernier selon la taille des organisations, ces dernières n'ont pas fait de distinctions dans leurs budgets réellement accordés en 2017. L'ensemble des organisations, peu importe la taille, a accordé des budgets inférieurs aux prévisions de l'année dernière, les écarts variant de -0,2 % à -0,5 %.

Des prévisions plus faibles en 2018

Les prévisions d'augmentations pour l'année 2018 sont comparables aux budgets accordés en 2017. Pour l'ensemble des organisations, les prévisions sont de l'ordre de 2,4 % et 2,5 % en moyenne.

Tableau 4 — Budget global moyen d'augmentations salariales par taille des organisations (excluant les gels)

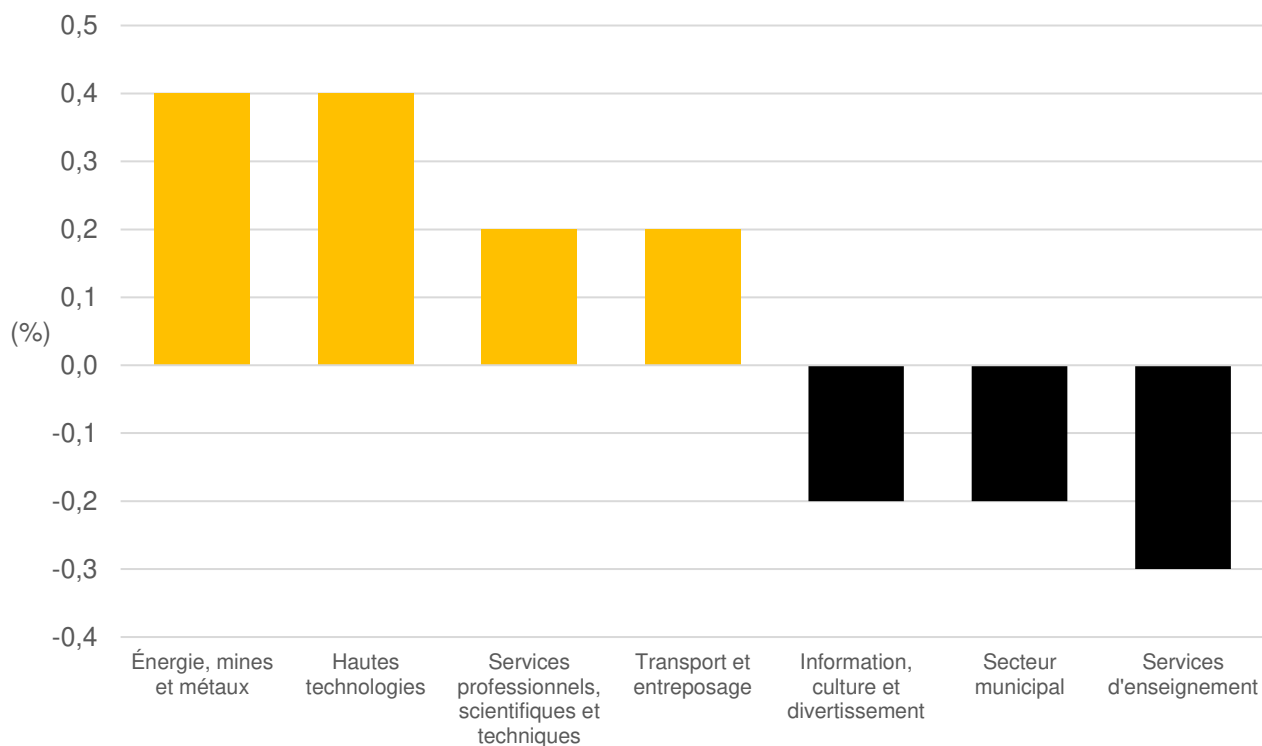
	Prévu 2017	Accordé 2017	Écart	Prévu 2018
Petites organisations				
Moins de 100 employés	3,0 %	2,5 %	-0,5 %	2,4 %
Moins de 50 M\$	2,8 %	2,5 %	-0,3 %	2,5 %
Moyennes organisations				
De 100 à moins de 500 employés	2,9 %	2,5 %	-0,4 %	2,4 %
De 50 M\$ à 100 M\$	2,8 %	2,4 %	-0,4 %	2,4 %
Grandes organisations				
Plus de 500 employés	2,6 %	2,4 %	-0,2 %	2,4 %
Plus de 100 M\$	2,8 %	2,4 %	-0,4 %	2,4 %

DIFFÉRENCES ENTRE LES SECTEURS D'ACTIVITÉS

Certains secteurs d'activités se démarquent chaque année en proposant des budgets d'augmentations salariales supérieurs à la moyenne provinciale. Cette année, les secteurs de l'énergie, des mines et des métaux ainsi que des hautes technologies se distinguent avec des prévisions supérieures de 0,4 % à la moyenne québécoise, soit des budgets prévus de 2,8 %. Les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques, ainsi que du transport et entreposage prévoient des budgets de 2,6 %.

À l'inverse, certains secteurs se trouvent inférieurs à la moyenne provinciale, qui s'établit à 2,4 %, dont l'industrie de l'information culture et loisirs (-0,2 %), le secteur municipal (-0,2 %) ainsi que les services d'enseignement (-0,3 %).

Figure 2 - Écart entre les budgets prévus pour 2018 et la moyenne provinciale



Maintien de l'équilibre entre la Capitale-Nationale et la Métropole

L'équilibre demeure constant cette année entre la région métropolitaine de Montréal et celle de la Capitale-Nationale. Les prévisions de 2,5 % pour la région de Montréal et de 2,4 % pour la Capitale-Nationale sont alignées avec les moyennes provinciale et canadienne.

Le taux de chômage demeure très bas dans la région de la Capitale-Nationale, près de la zone de plein emploi avec 4,6 %, mais c'est toutefois à Montréal que nous notons une baisse notable du taux de chômage avec une diminution de près de 1,5 % par rapport à la même période l'an dernier. Ces faibles taux de chômage peuvent inciter certaines organisations à hausser le niveau de rémunération offert afin d'augmenter leur capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, et ainsi se positionner avantageusement sur le marché. Cela pourrait expliquer en partie pourquoi la majorité du budget global est consacré à l'augmentation de la structure salariale.

Tableau 5 — Budget global moyen d'augmentations salariales entre la région de Montréal et de la Capitale-Nationale (excluant les gels)

	Inflation*	Taux de chômage**	Accordé 2017	Prévu 2018
Montréal	1,1 %	8,0 %	2,5 %	2,5 %
Capitale-Nationale	1,0 %	4,6 %	2,4 %	2,4 %

(*) Source : Statistique Canada, Indice des prix à la consommation, par ville (mensuel) de juillet 2017

(**) Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, adaptée par l'Institut de la statistique du Québec. Moyennes mobiles de 3 mois au mois de juillet 2017

DIFFÉRENCES SELON LE TYPE D'ORGANISATION

Les entreprises du secteur privé prévoient offrir un budget d'augmentations supérieur (2,5 %) à celui des secteurs public et parapublic (2,3 %). Les prévisions pour les deux secteurs sont respectivement en baisse de 0,4 % et 0,2 % par rapport aux prévisions de l'année précédente.

Ces deux types d'organisations ont également accordé des hausses inférieures aux prévisions antérieures. À cet effet, le secteur privé a réellement accordé des budgets de 2,6 % tandis que les secteurs public et parapublic ont versé des budgets de 2,2 %.

Du côté des organismes sans but lucratif, les prévisions de 2018 sont inférieures à celles de 2017 avec un budget d'augmentations prévu de 2,5 %.

Tableau 6 — Budget global moyen d'augmentations salariales par types d'organisation (excluant les gels)

	Prévu 2017	Accordé 2017	Écart	Prévu 2018
Secteur privé (cotée et non cotée en bourse)	2,9 %	2,6 %	-0,3 %	2,5 %
Secteur public et parapublic	2,5 %	2,2 %	-0,3 %	2,3 %
Organisme sans but lucratif	3,1 %	2,4 %	-0,6 %	2,5 %

DIFFÉRENCES SELON LE NIVEAU HIÉRARCHIQUE

La distribution des budgets d'augmentations accordés est uniforme entre les différents niveaux hiérarchiques. La variation entre les catégories d'emplois est de l'ordre de 0,1 %. Les prévisions pour l'année 2018 portent à croire que les budgets seront également distribués de manière assez uniforme au cours de la prochaine année.

Tableau 7 — Budget global moyen d'augmentations salariales par niveau hiérarchique (excluant les gels)

	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Accordé 2017	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %
Prévu 2018	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

Résultats détaillés

Tableau 8 — Budget global moyen d'augmentations salariales par catégorie d'emplois selon la province (excluant les gels)

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Québec	Accordé 2017	258	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %
	Prévu 2018	237	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %
Colombie-Britannique	Accordé 2017	54	2,3 %	2,4 %	2,6 %	2,6 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
	Prévu 2018	48	2,5 %	2,5 %	2,7 %	2,7 %	2,5 %	2,5 %	2,6 %
Alberta	Accordé 2017	55	2,2 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
	Prévu 2018	47	2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,6 %
Saskatchewan	Accordé 2017	28	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	26	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Manitoba	Accordé 2017	35	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %
	Prévu 2018	32	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %
Ontario	Accordé 2017	100	2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	89	2,4 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Terre-Neuve-et-Labrador	Accordé 2017	23	2,2 %	2,3 %	2,5 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
	Prévu 2018	19	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Nouveau-Brunswick	Accordé 2017	29	2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	26	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Nouvelle-Écosse	Accordé 2017	36	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	30	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
Île-du-Prince-Édouard	Accordé 2017	12	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2018	11	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

Tableau 9 — Budget global moyen d'augmentations salariales par catégorie d'emplois selon la région (excluant les gels)

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Abitibi-Témiscamingue	Accordé 2017	27	2,2 %	2,2 %	2,4 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
	Prévu 2018	25	2,4 %	2,3 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Bas-Saint-Laurent	Accordé 2017	23	2,2 %	2,1 %	2,4 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	22	2,3 %	2,2 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %
Capitale-Nationale	Accordé 2017	60	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2018	55	2,4 %	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %
Centre-du-Québec	Accordé 2017	26	2,2 %	2,3 %	2,4 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,1 %
	Prévu 2018	25	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
Chaudière-Appalaches	Accordé 2017	29	2,4 %	2,3 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %
	Prévu 2018	26	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,3 %
Côte-Nord	Accordé 2017	17	2,2 %	2,1 %	2,5 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	16	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Estrie	Accordé 2017	28	2,2 %	2,1 %	2,5 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,1 %
	Prévu 2018	26	2,3 %	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Accordé 2017	16	2,1 %	2,1 %	2,3 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	14	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
Lanaudière	Accordé 2017	20	2,3 %	2,2 %	2,4 %	2,2 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %
	Prévu 2018	19	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Laurentides	Accordé 2017	34	2,3 %	2,2 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
	Prévu 2018	32	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Laval	Accordé 2017	33	2,4 %	2,5 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %
	Prévu 2018	31	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %
Mauricie	Accordé 2017	23	2,2 %	2,2 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
	Prévu 2018	23	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %
Montérégie	Accordé 2017	68	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2018	62	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
Montréal	Accordé 2017	146	2,5 %	2,5 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	135	2,5 %	2,6 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
Nord-du-Québec	Accordé 2017	14	2,0 %	2,0 %	2,3 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
	Prévu 2018	12	2,2 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
Outaouais	Accordé 2017	25	2,1 %	2,1 %	2,2 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	24	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Accordé 2017	26	2,2 %	2,1 %	2,4 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,1 %
	Prévu 2018	24	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS

Tableau 10 — Budget global moyen d'augmentations salariales par catégorie d'emplois selon le nombre d'employés (excluant les gels)

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Moins de 100 employés	Accordé 2017	50	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,4 %	2,4 %
	Prévu 2018	48	2,4 %	2,6 %	2,7 %	2,6 %	2,7 %	2,5 %	2,5 %
De 100 à moins de 500 employés	Accordé 2017	105	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	91	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
De 500 à moins de 5 000 employés	Accordé 2017	78	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2018	75	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
5 000 employés et plus	Accordé 2017	23	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
	Prévu 2018	21	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES/BUDGET D'EXPLOITATION ANNUEL

Tableau 11 — Budget global moyen d'augmentations salariales par catégorie d'emplois selon le chiffre d'affaires/budget d'exploitation annuel (excluant les gels)

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Moins de 50 millions	Accordé 2017	60	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	55	2,5 %	2,7 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
50 millions à moins de 100 millions	Accordé 2017	35	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %
	Prévu 2018	31	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %
100 millions à moins de 500 millions	Accordé 2017	45	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2018	44	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
500 millions à moins de 1 milliard	Accordé 2017	22	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2018	20	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
1 milliard et plus	Accordé 2017	42	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	40	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
Non disponible ou confidentiel	Accordé 2017	54	2,7 %	2,8 %	3,0 %	3,2 %	2,9 %	2,7 %	2,6 %
	Prévu 2018	47	2,4 %	2,4 %	2,9 %	2,9 %	2,7 %	2,6 %	2,5 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Tableau 12 — Budget global moyen d'augmentations salariales par catégorie d'emplois selon le secteur d'activité (excluant les gels)

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Commerce de détail et de gros, distribution	Accordé 2017	21	2,5 %	2,7 %	2,7 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %
	Prévu 2018	20	2,3 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,5 %
Énergie, mines et métaux	Accordé 2017	15	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	13	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %
Fabrication (biens durables)	Accordé 2017	28	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,3 %
	Prévu 2018	23	2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,3 %
Fabrication (biens non durables)	Accordé 2017	19	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
	Prévu 2018	18	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Finance et assurances	Accordé 2017	25	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2018	25	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,4 %
Fondations, aide communautaire et soins de santé	Accordé 2017	13	2,4 %	2,1 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	10	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
Hautes technologies	Accordé 2017	23	2,8 %	2,9 %	3,0 %	2,8 %	2,9 %	2,9 %	2,8 %
	Prévu 2018	20	2,8 %	3,0 %	2,9 %	2,8 %	2,9 %	2,9 %	2,8 %
Information, culture et divertissement	Accordé 2017	10	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %
	Prévu 2018	10	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
Pharmaceutique et biotechnologie	Accordé 2017	6	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,2 %
	Prévu 2018	7	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,2 %
Secteur municipal	Accordé 2017	23	2,2 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	22	2,2 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
Services d'enseignement	Accordé 2017	9	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	8	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Services professionnels, scientifiques et techniques	Accordé 2017	54	2,6 %	2,5 %	2,8 %	2,9 %	2,7 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	51	2,6 %	2,5 %	2,9 %	2,8 %	2,7 %	2,5 %	2,5 %
Transport et entreposage	Accordé 2017	12	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2018	10	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

SELON LE TYPE D'ORGANISATION

Tableau 13 — Budget global moyen d'augmentations salariales par catégorie d'emplois selon le type d'organisation (excluant les gels)

		n	Tous	Haute direction	Gestionnaire	Professionnel	Technicien	Soutien administratif	Opérations
Secteur privé (cotée et non cotée en bourse)	Accordé 2017	190	2,6 %	2,6 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %
	Prévu 2018	177	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
Secteur public et parapublic	Accordé 2017	51	2,2 %	2,1 %	2,1 %	2,1 %	2,2 %	2,1 %	2,1 %
	Prévu 2018	47	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
Organisme sans but lucratif	Accordé 2017	17	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,2 %	2,3 %	2,2 %
	Prévu 2018	13	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

— Méthodologie

Validation des données

Un soin particulier a été apporté par les conseillers de Normandin Beaudry pour assurer la validité et la cohérence des données fournies par les participants à cette enquête. Les données qui étaient mises en doute ont été validées auprès des participants ou supprimées afin de ne pas influencer les résultats finaux.

Confidentialité des résultats

Afin d'assurer la confidentialité des résultats, un minimum de 3 répondants est nécessaire pour afficher les données dans les tableaux portant sur les budgets d'augmentations salariales. Lors de l'interprétation des résultats, nous vous invitons donc à la prudence en considérant le nombre d'organisations comprises dans l'échantillon.

— Définition des termes utilisés dans ce rapport

Catégories d'emplois

Haute direction

Membre de la direction situé au niveau supérieur de la structure de gestion. Il supervise, par l'intermédiaire de gestionnaires, les services et/ou les opérations d'un ou plusieurs secteurs de l'organisation (ex. : directeur des ressources humaines, directeur des opérations).

Gestionnaire

Membre de la direction responsable de la gestion des services et/ou des opérations d'une partie d'un secteur ou d'un secteur de l'organisation. Il supervise une ou plusieurs équipes de travail (ex. : chef comptable, superviseur du centre d'appels).

Professionnel

Employé non syndiqué détenant des connaissances spécifiques à un champ d'activité, acquises par le biais d'études universitaires ou de plusieurs années d'expérience. Il bénéficie d'autonomie dans ses fonctions et n'assume aucune responsabilité de gestion (ex. : conseiller juridique, programmeur informatique).

Technicien

Employé non syndiqué détenant des connaissances et des habiletés techniques spécifiques à un champ d'activité, acquises par le biais d'études postsecondaires ou d'un certain nombre d'années d'expérience. Il applique des procédés spécifiques à son champ d'activité dans l'accomplissement de ses tâches (ex. : technicien au soutien informatique, technicien de laboratoire).

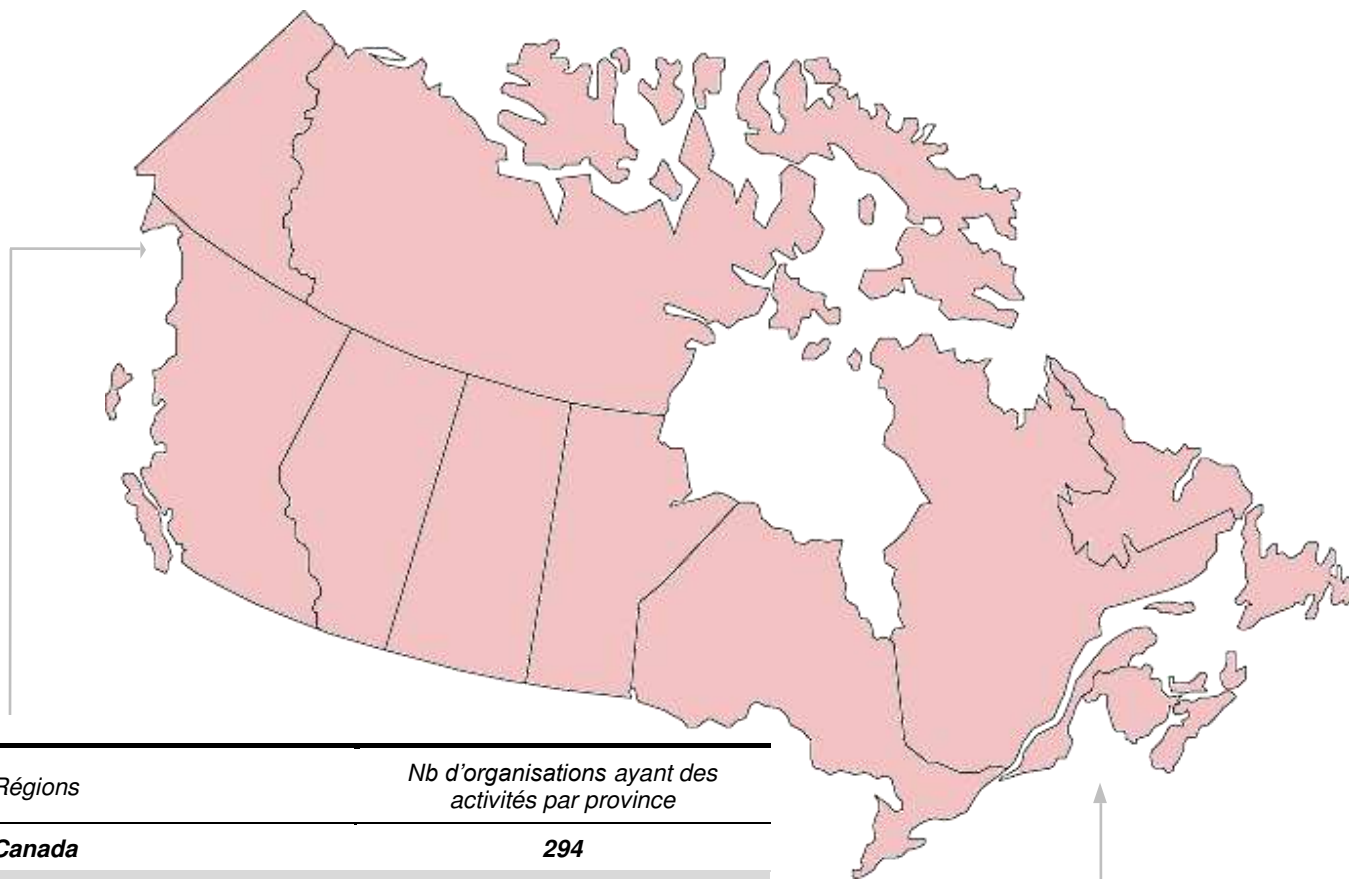
Soutien administratif

Employé non syndiqué contribuant à la réalisation des objectifs d'une équipe d'employés, d'un secteur ou de membres de la direction par le biais d'activités administratives. Il suit des processus déterminés dans l'accomplissement de ses tâches (ex. : adjointe administrative, commis à la comptabilité).

Opérations

Employé non syndiqué contribuant à la réalisation des objectifs d'une équipe d'employés ou d'un secteur par le biais d'activités opérationnelles. Il suit des processus déterminés dans l'accomplissement de ses tâches (ex. : opérateur de chariot élévateur, commis en entrepôt).

PORTRAIT DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES



Régions	Nb d'organisations ayant des activités par province
---------	---

Canada	294
---------------	------------

Provinces	
-----------	--

Colombie-Britannique	61
----------------------	----

Alberta	59
---------	----

Saskatchewan	30
--------------	----

Manitoba	39
----------	----

Ontario	114
---------	-----

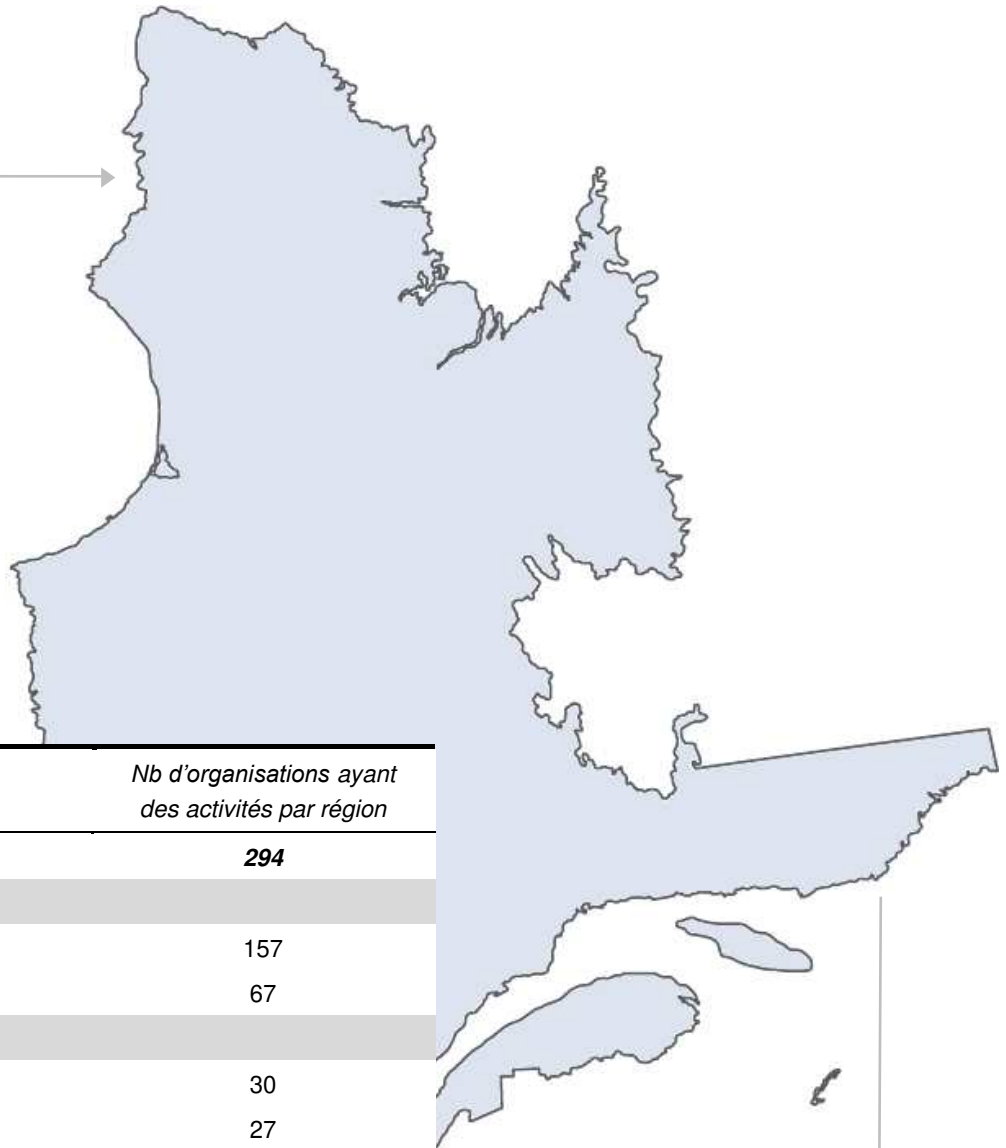
Québec	294
--------	-----

Nouveau-Brunswick	32
-------------------	----

Nouvelle-Écosse	38
-----------------	----

Île-du-Prince-Édouard	13
-----------------------	----

Terre-Neuve-et-Labrador	24
-------------------------	----



<i>Régions</i>	<i>Nb d'organisations ayant des activités par région</i>
Province entière	294
Métropole et Capitale-Nationale	
Montréal	157
Capitale-Nationale	67
Régions	
Abitibi-Témiscamingue	30
Bas-Saint-Laurent	27
Centre-du-Québec	29
Chaudière-Appalaches	33
Côte-Nord	19
Estrie	33
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	18
Lanaudière	23
Laurentides	37
Laval	38
Mauricie	28
Montérégie	75
Nord-du-Québec	15
Outaouais	31
Saguenay-Lac-Saint-Jean	28

Nombre d'employés au Canada

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Moins de 100 employés	68	23 %
De 100 à moins de 500 employés	115	39 %
De 500 à moins de 5 000 employés	83	28 %
5 000 employés et plus	24	8 %
Non disponible/confidentiel	4	1 %
Total	294	100 %

Note méthodologique : La somme des prévalences peut ne pas totaliser 100 % en raison de l'arrondissement des décimales.

Chiffre d'affaires/Budget d'exploitation annuel

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Moins de 50 millions (\$)	80	27 %
50 millions à moins de 100 millions (\$)	39	13 %
100 millions à moins de 500 millions (\$)	47	16 %
500 millions à moins de 1 milliard (\$)	23	8 %
1 milliard et plus (\$)	43	15 %
Non disponible/confidentiel	62	21 %
Total	294	100 %

Secteurs d'activité

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Commerce de détail et de gros, distribution	23	8 %
Énergie, mines et métaux	16	5 %
Fabrication (biens durables)	32	11 %
Fabrication (biens non durables)	20	7 %
Finance et assurances	26	9 %
Fondations, aide communautaire et soins de santé	18	6 %
Hautes technologies	30	10 %
Information, culture et divertissement	14	5 %
Pharmaceutique et biotechnologie	8	3 %
Secteur municipal	27	9 %
Services d'enseignement	9	3 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	58	20 %
Transport et entreposage	13	4 %
Total	294	100 %

Type d'organisation

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Secteur privé (cotée ou non cotée en bourse)	216	73 %
Secteur public et parapublic	56	19 %
Organisme sans but lucratif (OSBL)	22	7 %
Total	294	100 %

Note méthodologique : La somme des prévalences peut ne pas totaliser 100 % en raison de l'arrondissement des décimales.

À L'AN PROCHAIN POUR LA HUITIÈME ÉDITION !

Nous profitons de l'occasion pour inviter les organisations de toutes industries et régions du Québec et du Canada à prendre part à l'*enquête sur les augmentations salariales* l'an prochain.

Grâce à votre participation croissante, nous ferons de cette enquête un outil incontournable dans le processus décisionnel des comités de rémunération et de direction menant à l'établissement des budgets d'augmentations salariales ainsi que dans le développement de politiques de rémunération.

Toute l'équipe de Normandin Beaudry vous remercie de votre contribution à ce succès.

Pour d'autres besoins liés à la rémunération globale de vos employés, devenez membre de rémun, la plus importante enquête de rémunération globale au Québec



rémun
la référence en
rémunération globale

rémun

<https://remun.normandin-beaudry.ca>

POUR PLUS D'INFORMATION

Pour obtenir des renseignements complémentaires au sujet de cette enquête et de ses résultats, communiquez avec :

Anna Potvin, M. Sc, CRHA
Conseillère principale, Rémunération

Normandin Beaudry
514 285-1122, poste 624
apotvin@normandin-beaudry.ca



enquête sur les augmentations salariales

2017 - 2018