

TITRE : PRÉVISIONS D'AUGMENTATIONS SALARIALES 2010 : TENDANCES ET DÉFIS

Retour sur 2009

Afin de pallier les effets de la crise économique de la dernière année, plusieurs organisations ont mis en place diverses stratégies pour assurer leur pérennité. Parmi celles-ci, la gestion prudente des augmentations salariales fut la plus utilisée. Selon les études publiées à l'automne 2008 par les firmes-conseils spécialisées en rémunération, les prévisions laissaient présager des budgets d'augmentation salariale de l'ordre de 3,2 % au Québec¹. Les augmentations réellement accordées en 2009 ne furent toutefois que de 2,5 %². Ce phénomène s'explique notamment par le fait qu'une organisation sur trois a procédé à un gel des salaires pendant cette période, alors que d'autres ont revu leur budget à la baisse. Cette tendance n'est pas unique à la dernière année. En effet, lorsque l'économie tourne au ralenti, les augmentations réellement accordées sont généralement plus faibles que les prévisions d'augmentation salariales. Le phénomène inverse s'observe également lorsque l'économie tourne à plein régime.

Prévisions 2010

La reprise économique prévue pour 2010 encouragera certainement les organisations à restreindre les gels de salaires au Canada. Les résultats d'étude des firmes-conseils confirment d'ailleurs cette hypothèse : seulement une organisation sur dix envisage un gel salarial pour l'année à venir. Avec les signes de la reprise économique, on pourrait s'attendre à des augmentations salariales supérieures aux prévisions actuelles. Cependant, l'économie étant encore chancelante, les organisations demeureront vraisemblablement prudentes en la matière. D'ailleurs, de récentes études démontrent que les prévisions d'augmentations salariales 2010 ont subi une légère diminution par rapport aux prévisions établies à l'été 2009. Selon Hewitt & Associés, les augmentations salariales canadiennes ont diminué de 0,2 % durant cette période, passant de 2,8 % à 2,6 %³. Les résultats de l'étude de WorldatWork suivent également cette tendance avec une diminution de 2,8 % à 2,5 %. Le tableau 1 résume les résultats des études menées 2009 et 2010.

1 Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés. *Le Rendez-vous de la rémunération 2008*

2 Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés. *Le Rendez-vous de la rémunération 2009*

3 Hewitt & Associés, *Hewitt Salary Increase Update and Holiday Season Survey*, November 2009

Tableau 1. : Prévisions salariales 2009-2010

Prévisions 2009	Augmentations réelles 2009	Prévisions 2010 (été 2009)	Prévisions 2010 (revues)
3,2 %	2,5 %	2,8 %	2,6 %

Un marché toujours compétitif

Malgré l'imprévisibilité de la reprise économique, le marché de l'emploi compétitif fera en sorte que les organisations n'auront d'autre choix que de s'adapter à leur environnement externe afin de retenir leurs meilleurs talents. À titre d'exemple, le marché de l'emploi très compétitif associé à certains secteurs des technologies de l'information pourrait encourager les organisations à utiliser le contexte actuel pour se démarquer de la compétition, notamment en octroyant des augmentations salariales plus importantes pour certains emplois clés. Il ne serait donc pas surprenant que les augmentations salariales réelles observées chez certaines organisations de ce secteur soient supérieures aux prévisions canadiennes actuelles et qu'elles avoisinent les 3 %.

Mieux discerner les performances

Dans un contexte de reprise économique et de marché de l'emploi compétitif, le défi pour les organisations, sera plus que jamais d'attirer et de fidéliser une main d'œuvre talentueuse, tout en préservant l'équilibre financier. En effet, la crise économique ayant eu pour effet de retarder la recherche d'emplois pour bon nombre de travailleurs, il est possible de croire que la relance économique aura l'effet inverse et qu'on assistera à une augmentation des migrations. Il s'avérera donc nécessaire d'identifier les joueurs clés et d'instaurer des stratégies visant à les motiver. Dans une situation de budgets restreints, les organisations trouveront avantage à faire preuve de « courage managérial » en accordant à leurs joueurs clés des augmentations salariales plus marquées, et ce, au détriment des augmentations accordées aux employés moins performants.

Évidemment, la gestion des augmentations salariales ne s'avèrera être qu'un des éléments composant une stratégie de rémunération globale gagnante. En effet, les organisations qui relèveront le mieux les défis actuels seront celles qui réussiront à combiner tous les éléments auxquels les différents « profils d'employés clés » accordent de la valeur, soit les perspectives de carrières, les possibilités de développement, les régimes d'assurances et de retraites, la qualité de gestion, les défis de l'emploi, etc. Ces éléments devront également soutenir la réalisation de la stratégie d'affaires tout en assurant la conformité légale des pratiques, notamment au chapitre de la récente Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale. Mais avant tout, ces éléments devront être bien communiqués de manière à maximiser l'impact et atteindre l'objectif premier, soit attirer et retenir les employés de talent!

Marie-Ève Boyer, CRHA
Conseillère adjointe
Rémunération et développement organisationnel
et
Etienne Boucher, M.Sc., M.Ed., CRHA
Conseiller principal
Rémunération et développement organisationnel