

Le livre blanc des tendances en rémunération 2025 de

R&co

Tendances 2025 en rémunération :

Êtes-vous prêt.es?

2025 approche à grands pas, et il est temps de découvrir les nouvelles tendances en matière de rémunération. Mais surtout, les solutions concrètes pour vous aider à naviguer.

Rémunération & Co. est fière de vous dévoiler son livre blanc des tendances en rémunération 2025. Grâce à notre expertise et à un œil tourné vers l'avenir, nous avons rassemblé des pistes pour guider vos stratégies de rémunération globale. Alors, à quoi ressemblera l'avenir de la rémunération ? Quelles devraient être vos priorités pour 2025 ?

Découvrez nos tendances clés qui impacteront directement vos décisions

- **Mélissa** : Le salaire, un sujet incontournable, il est temps d'en parler sérieusement.
- **Geneviève** : Tendances ou retour aux bases ? Faites les bons choix.
- **Arlyne** : Valorisez votre programme de rémunération variable comme jamais.
- **Sophie** : Mission Impossible 2025 : relevez le défi en rémunération!
- **Mélanie** : L'heure de vérité : mettez en lumière ce qui compte vraiment.
- **Marie-Claude** : Pratiques bien-être : boostez l'engagement de vos équipes grâce à des politiques qui leur profitent.

Et comme toujours, nous vous offrons des conseils pratiques au passage pour simplifier la gestion de la rémunération dans votre organisation.

De notre équipe à la vôtre, **bonne lecture** !



Mélissa Pilon

CRHA, DESS

Fondatrice et experte-conseil
en gestion de la rémunération

Mélissa œuvre dans le monde de la
rémunération depuis plus de 20 ans et
a fondé la firme **Rémunération & Co.**

Grâce à des solutions créatives et
réalistes, elle aide les organisations
à exploiter la rémunération comme
un véritable avantage concurrentiel,
plutôt qu'à la considérer comme
une contrainte inévitable.

Le salaire, un sujet incontournable, il est temps d'en parler sérieusement

Ah, le salaire! Ce sujet délicat peut vite transformer une conversation en un vrai thriller. Il est grand temps d'ouvrir les discussions et d'en parler franchement, car sans information sur les décisions salariales, les employé.es se basent sur leurs perceptions. Or, «perception» et «rémunération» ne font pas bon ménage.

La transparence salariale, ce n'est pas de publier les salaires de tout le monde dans un fichier Excel. Il s'agit plutôt de se montrer ouvert et honnête quant aux raisons qui guident vos décisions en matière de rémunération. La transparence crée la confiance et la confiance engendre la motivation et la loyauté.

Avec les avancées en matière de transparence salariale, il est crucial de bien former vos gestionnaires pour éviter que chaque conversation sur les salaires devienne une partie de Clue.

En fin de compte, un.e gestionnaire bien formé.e à la rémunération et qui sait rester ouvert.e aux discussions salariales, c'est comme un.e super-héros : il/elle instaure la confiance, motive ses équipes et fait du bureau un endroit où on aura (presque) envie de passer toutes ses journées !

Comment faire pour transformer la discussion salariale taboue en moment de partage?



La philosophie salariale n'est pas du charabia

Clarifiez pourquoi l'organisation paie comme elle le fait en expliquant les principes et les valeurs qui guident vos décisions. Si vos gestionnaires peuvent aligner les salaires sur les critères de l'organisation sans hésiter, alors vous êtes sur la bonne voie.



La formation, c'est la clé

Les gestionnaires ont besoin de formations, d'ateliers interactifs, de FAQ, de guides et de scripts simples et, pourquoi pas, de mémos en post-its virtuels expliquant les salaires de façon claire et zen.



La rémunération globale, un cadeau à déballer

Encouragez-les à parler des autres avantages monétaires et non monétaires. La rémunération globale, c'est bien plus qu'un salaire. Pensons-y. Combien d'employé.es comprennent vraiment la valeur de ce que vous leur offrez?



Dialogue ouvert : le silence, c'est gênant

Encouragez des discussions ouvertes au cours desquelles poser des questions sur les salaires ne sera pas vu comme une menace, mais comme une opportunité de comprendre et d'améliorer les choses. Ramenez les discussions de corridor (ou de Teams) dans le bureau du/de la gestionnaire!



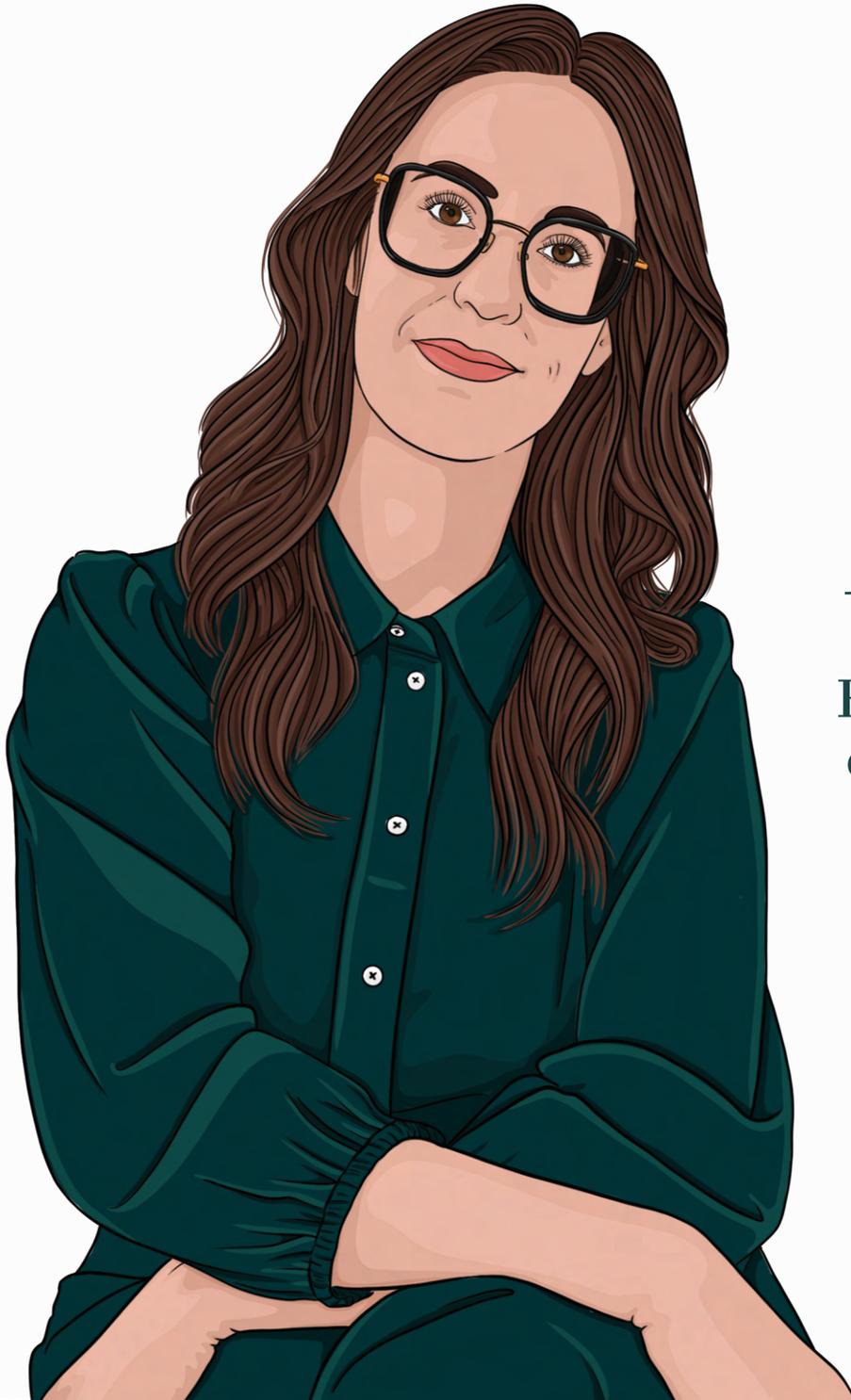
L'équité, c'est non négociable

Montrez que les salaires ne sortent pas d'un chapeau, mais qu'ils sont basés sur des critères internes, externes et individuels solides et objectifs. Exit le favoritisme!



Les inégalités salariales, on les corrige

Vos gestionnaires doivent être prêt.es à les repérer et à les traiter, tout en expliquant les raisons, les stratégies et les ajustements potentiels de manière transparente (et sans s'accrocher les pieds dans le tapis).



Geneviève Lagacé

CRHA

Experte-conseil en gestion de la rémunération

Geneviève, titulaire d'un baccalauréat en relations industrielles, possède 18 ans d'expérience en rémunération. Consultante et conseillère dans divers secteurs (médias, informatique, parapublic), elle a assisté plus de 150 organisations. Son expertise lui permet de proposer des solutions durables adaptées à la réalité de ses clients.

Suivre les tendances ou revenir à la base?



Cohérence

La cohérence signifie éviter les contradictions. En rémunération, ça peut se traduire de plusieurs façons.

1. Vous indiquez « salaire au marché » dans vos affichages d'emplois, mais vos échelles salariales datent d'avant Facebook? Pouvez-vous décrire votre marché de référence (taille, secteur, lieu)?
2. Vous prônez la rémunération flexible, mais les règles à suivre sont plus compliquées que les affiches de stationnement à Montréal?

Sauriez-vous cibler des contradictions plus subtiles dans votre organisation? Il faut questionner vos pratiques et savoir trouver vos angles morts pour mieux les gérer.

Dans ma boule de cristal, je vois des entreprises qui prennent le temps de se poser les bonnes questions pour améliorer leurs pratiques de rémunération.

Chasser les tendances sans solidifier vos bases, c'est comme tenter de glacer un gâteau encore chaud. Ça pourrait gâcher l'effet « wow » escompté! Voici donc quelques pistes de réflexion, et non des réponses toutes faites, pour tester trois piliers essentiels et interreliés.

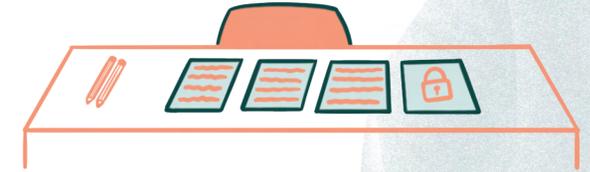


Équité

Comment fait-on pour vérifier l'équité dans nos organisations?

1. Détenez-vous un système d'évaluation et de classification des emplois? Est-il à jour? Mesure-t-il des éléments qui ont réellement de la valeur pour vous?
2. Avez-vous une structure salariale? Si la réponse est non, existe-t-il des échelles salariales par poste? Reposent-elles sur la même base (c.-à-d. des analyses de marché)? Sont-elles utilisées pour vos mouvements salariaux?
3. Savez-vous comment positionner les employé.es dans les échelles?
4. Offrez-vous à certain.es employé.es ou catégories d'employé.es des conditions à la pièce basées sur une forme de négociation plutôt que sur des politiques et des pratiques formelles?

Équité ne signifie pas donner la même chose à tout le monde en toutes circonstances. Ça, c'est l'égalité!



Transparence

Finalement, certains mythes sur la transparence ont la vie dure! La transparence comporte plusieurs nuances et c'est à vous de déterminer jusqu'où vous souhaitez vous rendre et quel objectif la démarche favorisera. En répondant oui aux questions suivantes, vous êtes plus près du but que vous ne le pensez.

1. Possédez-vous des politiques écrites et appliquées de façon uniforme?
2. Êtes-vous en mesure d'expliquer vos décisions salariales avec vos systèmes en place?
3. Êtes-vous prêts à répondre aux questions des employé.es sur la rémunération?

Cette dernière question vous semble anodine? Ne sous-estimez pas le temps nécessaire à la communication et la « recommunication » des informations.

“Chasser les tendances sans solidifier vos bases, c'est comme tenter de glacer un gâteau encore chaud.”

En gros, des programmes de rémunération cohérents favorisent l'équité, des programmes équitables soutiennent la transparence, et la transparence renforce la cohérence et l'équité. Nul ne connaît l'avenir, mais les entreprises qui sauront équilibrer judicieusement le trio cohérence-équité-transparence tireront leur épingle du jeu mieux que les autres, et de manière plus durable.

Arlyne Trudel

CRHA, MBA

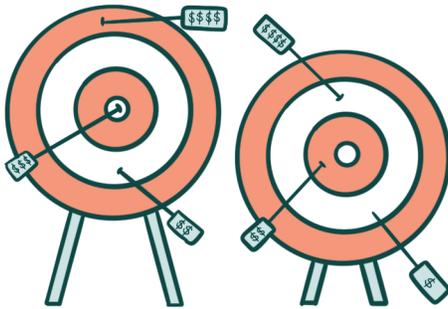
Experte-conseil en gestion de la rémunération

Arlyne se spécialise en rémunération globale depuis plus de 20 ans et prend plaisir à proposer des solutions intégrées, démontrant qu'il est plus facile d'être engagé.e et impliqué.e lorsqu'on est payé.e à sa juste valeur, et qu'on comprend pourquoi. Elle a occupé le poste de directrice principale, rémunération globale, avant de faire le saut en consultation.



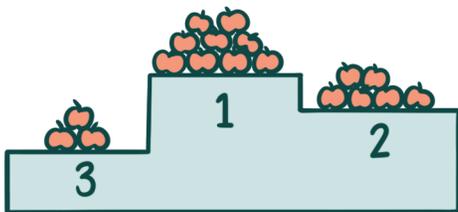
Comment valoriser votre programme de rémunération variable?

Au sein d'un marché du travail dynamique, comment valoriser votre proposition aux employé.es? Selon une récente étude de Deloitte and Emphasis, au-delà d'augmenter le salaire de base et les opportunités de carrière, 20 % des organisations souhaitent réviser leurs programmes ou leurs cibles de rémunération variable comme stratégie de rémunération dans la prochaine année. La question à se poser est alors, comment réussir à optimiser un tel programme? Voici 3 perspectives qui peuvent aider à y voir plus clair :



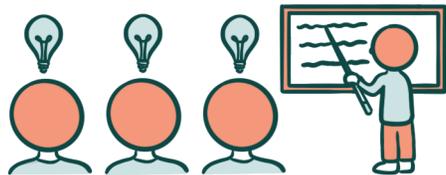
1. Votre programme a-t-il payé « à la cible » (montant ou pourcentage si la personne satisfait les attentes) au cours des trois dernières années?

Lors de l'embauche, nous communiquons la rémunération variable cible du poste, ce qui est une très bonne pratique. Toutefois, savez-vous si les versements des dernières années se situaient au-dessus de cette cible, à la cible ou en dessous? Si, par exemple, ces versements étaient au-dessus de la cible, pourquoi ne pas le communiquer aux employé.es? Cette situation n'est pas un gage de succès dans le futur, mais elle constitue certainement une information pertinente à soulever n'est-ce pas? De plus, si les versements se situent sous la cible mais qu'ils sont plus élevés que nos concurrents, pourquoi ne pas le mentionner?



2. Votre programme récompense-t-il adéquatement la haute performance?

Dans un contexte de budget serré, prioriser la haute performance demeure une approche intéressante puisqu'elle permet de valider si le programme récompense équitablement les personnes clés qui contribuent au succès de l'organisation. Si, par exemple, ce programme accorde environ 1 % de plus à la haute performance, pourquoi ne pas allouer un pourcentage cible plus important à ces personnes, tout en considérant votre équité salariale? D'avoir ce type d'information en main vous permettra assurément de mieux guider et outiller vos gestionnaires.



3. Votre programme est-il bien compris par vos employé.es?

Même s'il est très généreux, un programme difficilement appréciable ne rencontrera pas les effets escomptés. On doit pouvoir discerner son fonctionnement et l'ensemble des indicateurs qui le composent. Pourquoi ne pas créer de courtes capsules expliquant votre programme? Des employé.es pourraient même s'occuper de les réaliser afin de rendre le tout plus clair.

En terminant, le fait d'adopter une stratégie de rémunération globale reposant sur des bases solides et dotée d'une certaine flexibilité - un aspect nécessaire pour s'adapter à des dynamiques de marché imprévues - est une excellente approche. C'est pourquoi nous sommes persuadés que la rémunération variable sera, sans contredit, un levier intéressant à valoriser en 2025!



Sophie Crevier

Spécialiste en rémunération

Passionnée par la rémunération depuis son baccalauréat en relations industrielles, Sophie développe ses compétences en analyse et conseil depuis cinq ans. Avant de rejoindre Rémunération & Co., elle a contribué à des projets majeurs dans les secteurs manufacturier, universitaire et du divertissement, adaptant ses conseils aux besoins variés des clients.

En 2025, créez votre **Mission Impossible** en rémunération!

L'argent ne fait pas le bonheur, bien qu'il y contribue avant tout dans un contexte de forte inflation. Mais puisque l'argent ne pousse pas dans les arbres, un dilemme se pose aux employeurs qui doivent répondre à des attentes salariales élevées dans un environnement économique fragile. Comment satisfaire les deux parties? C'est une mission difficile, voire impossible. Il est donc essentiel d'implanter un processus de révision salariale clair et efficace en se basant sur des critères objectifs et bien compris.



L'équité salariale : l'étoile polaire d'un processus de révision salariale réussi

Bien connu, le concept d'équité salariale demeure essentiel dans l'établissement d'un processus rationnel et juste qui permette une communication transparente avec les employé.es. L'équité salariale aide également les gestionnaires à s'aligner sur les principes à suivre lors de l'attribution des salaires révisés.



Rectifier les iniquités salariales internes

L'équité salariale interne est fondamentale en gestion de la rémunération. Elle permet de mesurer les salaires des individus d'une même organisation. Des iniquités internes peuvent toutefois survenir au fil du temps, même si involontairement, et entraîner des départs et un sentiment d'injustice salariale parmi les employé.es. Dans le processus de révision salariale, le fait d'intégrer une surveillance de l'équité interne permet de prévenir ces cas et de maintenir un sentiment d'équité au sein de l'entreprise. N'oubliez pas d'informer les employé.es que cette étape est prise en compte lors du processus!



Gérer l'équité individuelle

La gestion de l'équité individuelle est complexe, car elle implique de comparer des individus entre eux. C'est habituellement dans cette sphère de l'équité salariale que s'insèrent les notions de gestion de la performance et/ou des compétences. Assurez-vous que votre processus de gestion d'équité individuelle soit en accord avec vos valeurs et vos objectifs. Et puisque vos gestionnaires seront les pionniers de votre processus, veillez également à les équiper pour qu'ils puissent bien expliquer le lien entre la révision salariale accordée et la gestion de l'équité salariale individuelle.



Prendre position au marché

Les contextes variés des entreprises affectent leur capacité et/ou leur volonté de payer. En faisant une analyse du marché selon le niveau de compétitivité qu'elles ont choisi, on peut corriger certains salaires qui n'y sont pas alignés et ajuster le budget des augmentations salariales. Un énorme avantage si cette stratégie de positionnement est bien communiquée aux employé.es!



Tout est dans la communication

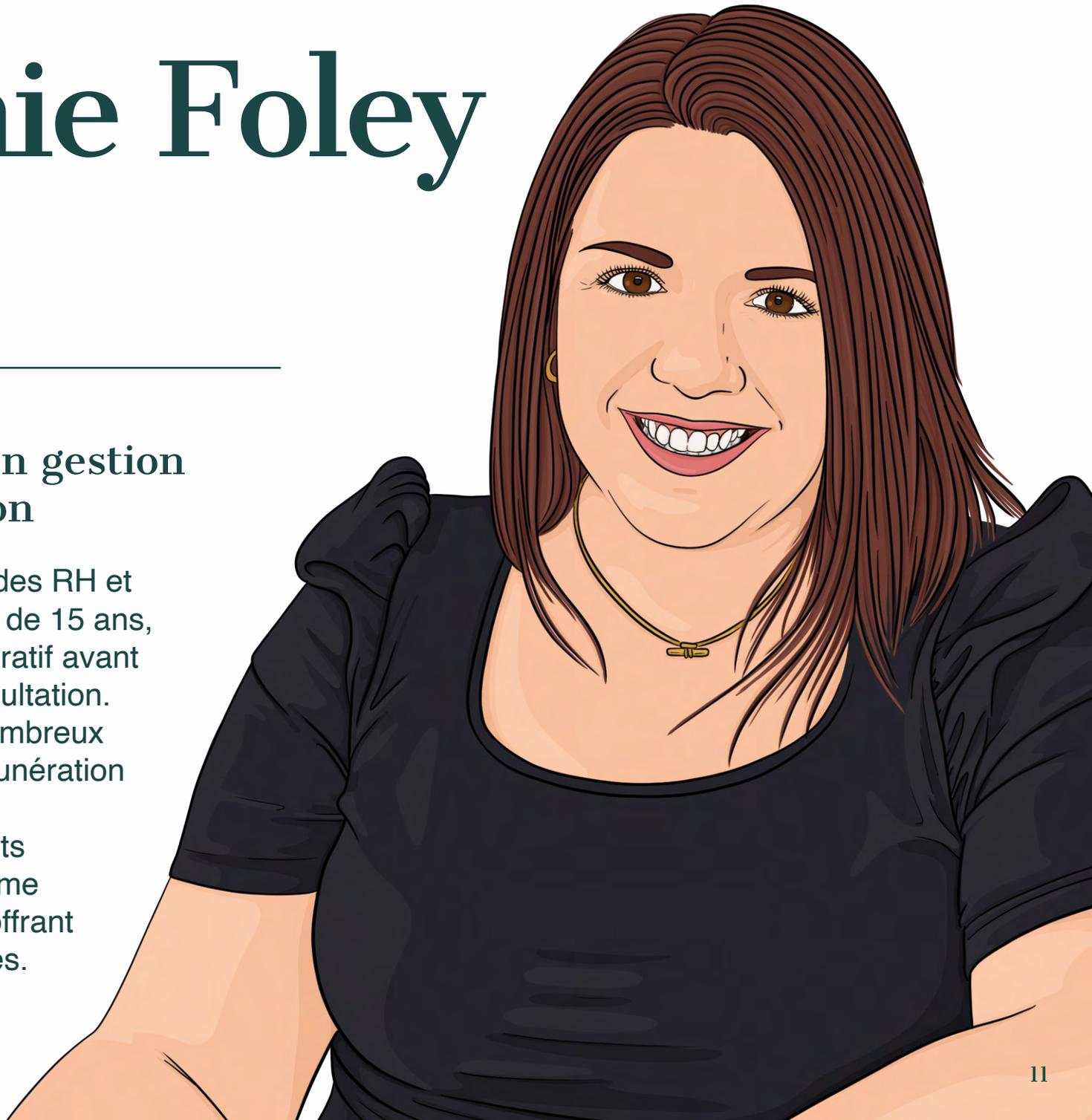
Il est impossible de satisfaire toutes les parties, surtout dans le contexte économique actuel. Cependant, un processus de révision salariale issu d'une mécanique réfléchie, équitable et bien comprise permet de minimiser le risque d'insatisfaction, surtout lorsqu'on est confronté à un budget plus bas que les années précédentes. Révolutionnez les vieilles habitudes et osez communiquer avec vos employé.es!

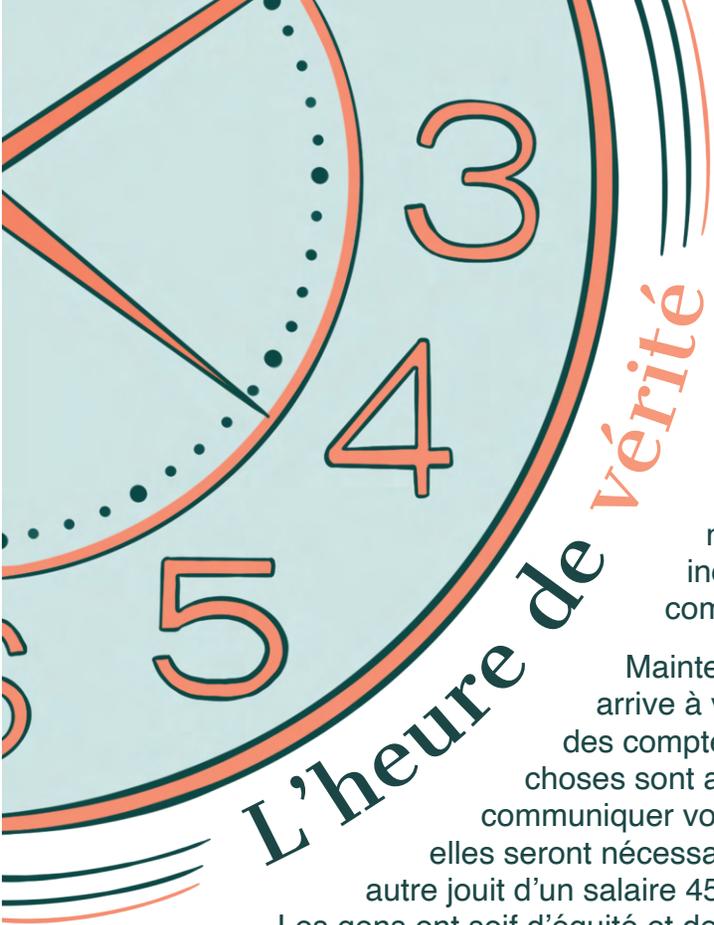
Mélanie Foley

CRHA

Experte-conseil en gestion de la rémunération

Mélanie, professionnelle des RH et rémunération depuis plus de 15 ans, a travaillé en milieu corporatif avant de se lancer dans la consultation. Elle a accompagné de nombreux clients en gestion de rémunération et ressources humaines, démocratisant les concepts complexes avec dynamisme et professionnalisme, et offrant des conseils personnalisés.





De quoi sera fait 2025 dans le monde palpitant de la rémunération? Cette excellente question suscite la passion chez plusieurs d'entre nous, chers fervents de pratiques novatrices! Alors que la vague de la transparence salariale prend de plus en plus d'ampleur à travers le monde (!) et que l'intelligence artificielle fait partie intégrante du quotidien de plusieurs professionnels, l'accès rapide et précis à l'information cogne à nos portes. Tout ce bel amalgame m'amène à ma tendance 2025 : l'année de la reddition de comptes.

Les quatre dernières années ont clairement fait obstacle à une gestion saine de la rémunération, par exemple en entraînant des bonus à la signature, des augmentations de salaire historiques, des employé.es bien au-delà de l'échelle salariale, un IPC en montagnes russes, une pénurie de main-d'œuvre qui maintenant s'atténue, une économie incertaine, etc. Tous ces éléments ont fortement contribué à une gestion de la rémunération complexe et, il faut le dire, parfois inéquitable, bien malgré nous.

Maintenant qu'il est possible d'entrevoir une certaine stabilité, le moment craint par certains arrive à vitesse grand V, soit celui de l'explication et de la communication, bref de la reddition des comptes quant aux décisions de rémunération. Vos équipes voudront savoir pourquoi les choses sont ainsi et, vu l'accès à l'information disponible partout, vous devrez justifier, expliquer et communiquer vos choix. Les discussions ne seront certainement pas toutes faciles et banales, mais elles seront nécessaires. Il faudra expliquer pourquoi telle ou tel employé.e embauché.e bien après un autre jouit d'un salaire 45 % plus élevé, et il faudra expliquer votre plan de match pour rattraper cette situation. Les gens ont soif d'équité et de savoir. Et croyez-moi, cette communication sera bénéfique à tous.

mais...

Avant de vous lancer dans l'ouverture de vos livres (je fais bien référence à votre livre de gestion de la rémunération), il sera primordial de faire un beau ménage du printemps et de vous assurer qu'il ne reste pas, quelque part, un petit quelque chose de gênant pour votre culture d'entreprise, principalement pour la mobilisation de vos troupes. Au-delà de la valeur monétaire, les iniquités salariales ont un effet bien plus grave qui est de créer des sentiments d'injustice, voire de frustration.

Auditez vos pratiques des dernières années, structurez-vous en vue des prochaines, formez vos gestionnaires à l'art de parler de rémunération et voyez la reddition de comptes comme une opportunité d'amélioration. Une saine gestion de la rémunération ne peut que renforcer la culture de confiance envers votre organisation.

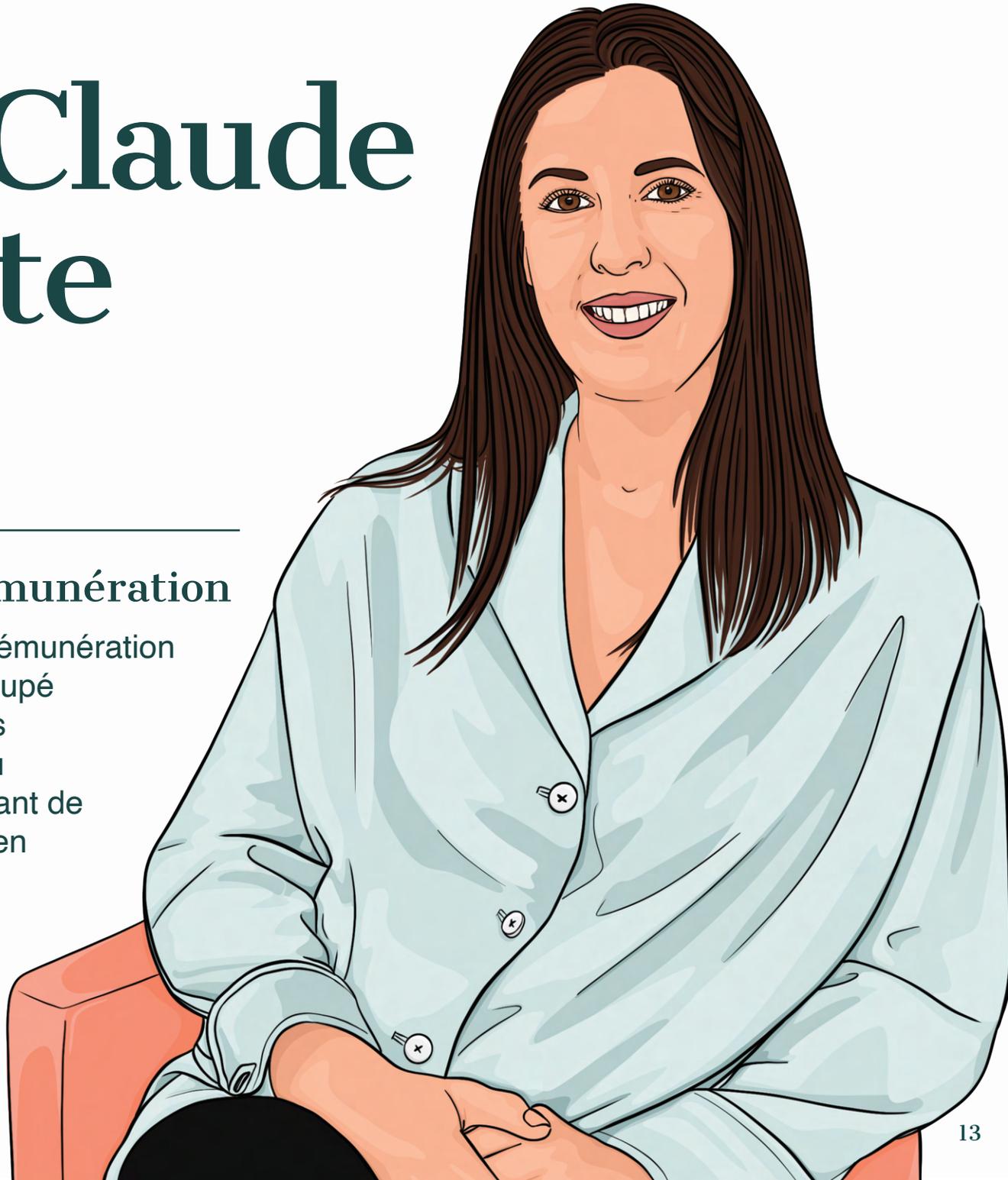
Sur ce, bon ménage!

Marie-Claude Ouellette

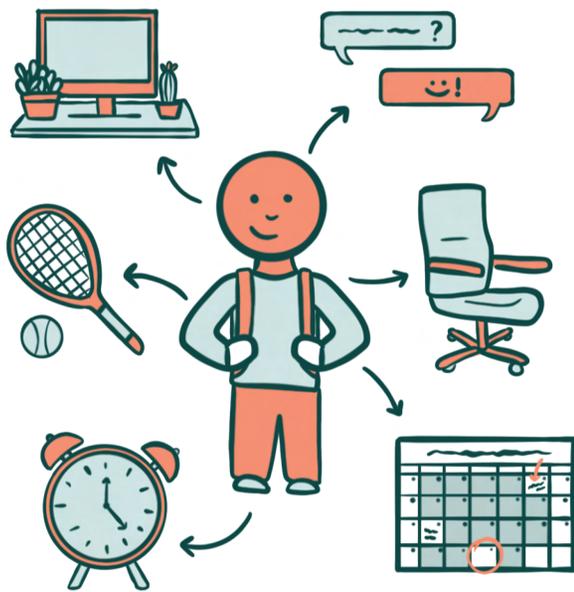
CRHA

Analyste-conseil en rémunération

Marie-Claude se spécialise en rémunération depuis près de 4 ans. Elle a occupé différents rôles qui lui ont permis d'explorer des aspects variés du domaine de la rémunération, allant de la paie aux avantages sociaux, en passant par les RH et la comptabilité. Elle a œuvré en firmes- conseils ainsi que dans des organisations de toutes tailles.



Des pratiques qui favorisent le bien-être



Une tendance marquante des dernières années est l'importance croissante accordée au bien-être des employé.es. Cette tendance devrait continuer à s'accroître dans les années à venir et ainsi influencer les pratiques de rémunération.

Considérer le bien-être des employé.es ne se résume toutefois plus à offrir un programme d'assurance collective ou des congés de maladie. Il s'agit désormais d'adopter une approche holistique pour créer un environnement de travail qui favorise un équilibre sain et décent entre la vie professionnelle et personnelle.

Pour y parvenir, il faut comprendre les besoins spécifiques des employé.es et adapter notre offre en conséquence. Les besoins peuvent varier considérablement selon les générations et les étapes de vie. La flexibilité, lorsqu'elle est possible, est un levier puissant pour répondre aux aspirations variées des employé.es et favoriser leur équilibre de vie. On peut, par exemple, offrir des horaires flexibles, des congés mobiles ou la possibilité d'être en télétravail ou au bureau.

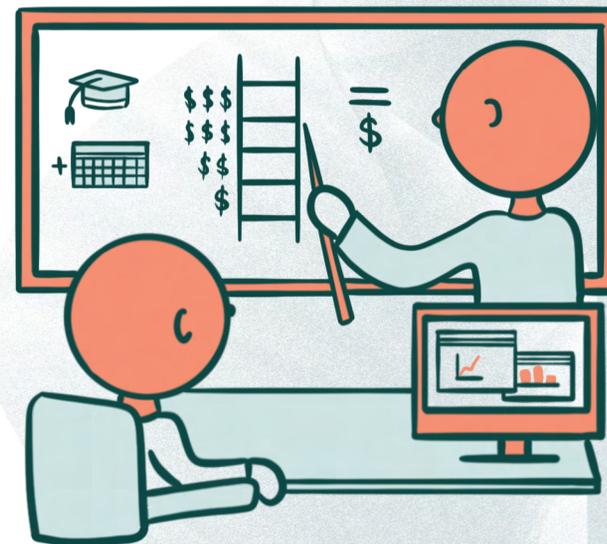
La rémunération globale offre de multiples options pour favoriser le bien-être des employé.es. On peut, par exemple, encourager des habitudes saines en remboursant les frais d'inscription à une activité sportive. On peut également améliorer l'ergonomie des postes de travail pour favoriser le confort et la santé musculosquelettique, et prévoir le remboursement de matériel ergonomique.

Transparence salariale et sentiment d'équité

Une autre tendance est l'adoption de pratiques de rémunération plus transparentes. Plus d'organisations adaptent leurs pratiques en ce sens. La transparence, bien qu'elle puisse sembler délicate à mettre en œuvre, est un gage de confiance et elle contribue à favoriser l'attraction et la rétention des employé.es. Mais lorsqu'on parle de pratiques transparentes, cela ne signifie pas nécessairement d'annoncer à tous les salaires de tout le monde. On peut commencer progressivement, par exemple en communiquant aux employé.es les fourchettes salariales applicables à leur poste.

Cependant, rendre les pratiques plus transparentes peut poser plusieurs défis. Il est d'abord essentiel d'instaurer une structure et une politique de rémunération qui soient réellement équitables. Il faut s'assurer que leur mise en application soit claire, bien maîtrisée, et surtout, ne pas y déroger. Si les règles ne sont pas respectées, cela pourra nuire à la perception d'équité chez les employé.es et ainsi compromettre les efforts déployés pour instaurer un climat de confiance.

Enfin, il est essentiel que chaque employé.e ait accès à des outils et des ressources pour comprendre sa rémunération. Des fiches de rémunération globale peuvent aider à présenter clairement les différents éléments du salaire. De plus, un point de contact dédié aux questions sur la rémunération permet de garantir que chacun.e obtienne des réponses personnalisées. En dissipant les doutes, on contribue grandement à créer un climat de confiance durable.



Rémunération & Co.

212 rue Beaubien Est

Montréal (Québec)

H2S 1R4

remuneration.co

Pour communiquer
avec nous :

contact@remuneration.co