Rapport sur les prévisions salariales 2027 au Canada

Trois ans de données : ce que la trajectoire nous apprend

Résultats de l'Enquête sur les prévisions salariales 2027 de HUB International | Octobre 2026



HUB Pour chaque ambition.™

Risque | Assurance | Avantages sociaux | Retraite | Gestion de patrimoine

Une troisième année, et enfin du recul

L'Enquête sur les prévisions salariales de HUB en est à sa troisième édition; 241 organisations y ont participé cette année, contre 185 l'an dernier et 157 en 2024. Cette croissance de 30 % en un an et de 53 % en deux ans nous donne pour la première fois assez de profondeur pour observer une trajectoire plutôt qu'un instantané. Le segment québécois compte pour sa part 136 répondants, contre 89 l'an dernier et 101 en 2024.

Cette trajectoire raconte une histoire plus intéressante que les chiffres de l'année en cours. Après le sommet de 2025 et la modération de 2026, l’année 2027 confirme un plateau autour de 3 %. Toutefois, le plateau des salaires masque un mouvement bien plus marqué du côté des structures salariales, et c'est là que se trouve le résultat le plus utile de cette édition.

La trajectoire sur trois ans

Canada

Année	Salaires incl. gels	Salaires excl. gels	Structures incl. gels	Structures excl. gels	Répondants
2025	3,0 %	3,4 %	1,9 %	2,8 %	157
2026	3,0 %	3,2 %	2,0 %	2,7 %	185
2027	**3,0 %**	**3,1 %**	**1,8 %**	**2,3 %**	**241**

Les résultats de 2026 ont été recalculés selon la méthodologie de 2027 afin de permettre une comparaison directe. Ceux de 2025 sont ceux publiés à l'époque.

Québec

Année	Salaires incl. gels	Salaires excl. gels	Structures incl. gels	Structures excl. gels	Répondants
2025	3,1 %	3,1 %	1,9 %	2,5 %	101
2026	3,0 %	3,1 %	2,4 %	2,8 %	89
2027	**3,1 %**	**3,3 %**	**1,8 %**	**2,4 %**	**136**

Le segment québécois regroupe les organisations comptant au moins un employé au Québec. Les résultats de 2026 ont été recalculés sur cette base; ceux de 2025 sont ceux publiés à l'époque.

Trois constats se dégagent, et le troisième est le plus important.

- Les salaires incluant les gels sont remarquablement stables : trois années consécutives à 3,0 % au Canada et autour de 3,1 % au Québec. Après le rattrapage inflationniste, le marché a trouvé un rythme et il s'y tient.
- L'écart entre « incluant les gels » et « excluant les gels » se resserre au Canada, de 40 points de base en 2025 à 10 cette année. Le gel salarial complet devient un phénomène de plus en plus marginal.
- Les structures salariales, elles, reculent nettement. Entre 2026 et 2027, sur une base strictement comparable, elles perdent 41 points de base au Canada (de 2,72 % à 2,31 % excluant les gels) et 42 au Québec (de 2,81 % à 2,39 %). C'est le seul mouvement net de la série, et il est presque identique dans les deux segments.



Ce dernier point mérite d'être souligné : alors que les salaires évoluent de 0,1 à 0,2 point de pourcentage d'une année à l'autre, les structures reculent de 0,4 point. La décision qui se prend réellement en 2027 ne porte pas sur le budget d'augmentation, mais sur l'évolution des échelles.

Le Québec conserve une légère avance

Le Québec se situe au-dessus de la moyenne canadienne, à 3,3 % contre 3,1 % excluant les gels. L'avance de 20 points de base est réelle, mais une mise en garde s'impose : nos tests de signification statistique montrent qu'un écart de cet ordre atteint tout juste le seuil de signification, et qu'il ne résiste pas à une correction pour comparaisons multiples. Nous le présentons donc comme une indication à confirmer plutôt que comme une différence démontrée.

Fait intéressant, cette avance est récente. Sur une base comparable, le Québec se situait à 3,1 % pour 2026 contre 3,2 % au Canada, soit légèrement en dessous. Le renversement observé cette année est donc un véritable changement, et non la poursuite d'une tendance.

Du côté des structures, l'écart québécois se maintient sans se creuser : 2,4 % contre 2,3 % pour 2027, après 2,8 % contre 2,7 % pour 2026. Les deux segments reculent au même rythme, et la distinction québécoise sur les structures demeure marginale.

Budget prévu contre réel versé : les prévisions se confirment

Chaque édition de l'enquête demande aux répondants ce qu'ils avaient budgété et ce qu'ils ont effectivement versé l'année précédente. Comme il s'agit des mêmes organisations répondant en fonction de leur propre exercice financier, la comparaison est directe et échappe aux problèmes de composition d'échantillon.

Exercice financier	Segment	Salaires budgétés	Salaires versés	Écart	Structures budgétées	Structures versées	Écart
2024	Québec	3,3 %	3,4 %	+0,1	2,0 %	2,1 %	+0,1
2024	Canada	3,3 %	3,4 %	+0,1	1,9 %	2,1 %	+0,2
2025	Québec	3,2 %	3,2 %	0,0	2,6 %	2,7 %	+0,1
2025	Canada	3,4 %	3,4 %	0,0	2,5 %	2,5 %	0,0
2026	Québec	3,2 %	3,3 %	+0,1	2,3 %	2,3 %	0,0
2026	Canada	3,2 %	3,4 %	+0,2	2,3 %	2,3 %	0,0

Données recueillies aux trois éditions de l'enquête, portant sur les exercices financiers 2024, 2025 et 2026. Moyennes excluant les gels. Les chiffres de 2024 sont ceux publiés à l'époque; le questionnaire de cette année-là ne permet pas un recalcul sur base identique.

Le résultat est rassurant, et il n'est pas celui que l'on anticipe généralement

Sur trois exercices financiers consécutifs et dans deux segments, l'écart entre ce qui est budgété et ce qui est versé n'excède jamais 0,2 point de pourcentage. Il est légèrement positif en 2024 et en 2026, et nul en 2025. Autrement dit, les organisations respectent leurs prévisions, à quelques centièmes près, et il n'existe pas d’écart systématique dans un sens ou dans l'autre.

Les structures salariales suivent la même tendance, avec des écarts de 0,0 à 0,2 point. Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, l'ajustement de structure n'est pas systématiquement sacrifié en cours d'année lorsque le budget se resserre.

La conséquence pratique est simple : la prévision salariale est un instrument fiable. Un budget de 3,1 % pour 2027 devrait se traduire par un versement réel se situant entre 3,1 % et 3,3 %.

Mise en garde sur les comparaisons entre éditions

Il est tentant de comparer la prévision publiée une année au montant réel déclaré deux ans plus tard. Les écarts obtenus par cette méthode sont beaucoup plus grands, mais ils reflètent surtout le changement de composition de l'échantillon, qui est passé de 157 à 241 répondants en deux ans, et non une erreur de prévision.

La comparaison entre « budget prévu » et « montant réel versé » dans le cadre d'une même enquête, où les mêmes organisations répondent en fonction de leur propre exercice financier, demeure la seule mesure fiable de la justesse des prévisions. C'est celle que nous présentons ci-dessus.



Le paradoxe des structures salariales

Une tendance ressort clairement des données de cette année : le gel se déplace des salaires vers les structures. Pour 2027 au Québec, 8,9 % des organisations prévoient un gel dans au moins une catégorie salariale, contre 27,6 % du côté des structures. Près d'une organisation sur cinq, soit 19,0 %, prévoit un gel pour l'ensemble de ses échelles.

Les proportions canadiennes sont pratiquement identiques : 7,5 %, 26,1 % et 19,2 %. Il ne s'agit donc pas d'une particularité régionale mais d'une pratique généralisée.

L'écart entre les deux familles est de l'ordre de trois pour un, et il est statistiquement robuste. C'est le résultat le plus solide de l'enquête de cette année.

Organisations gelant au moins une catégorie	2026	2027
Salaires, Québec	4,1 %	8,9 %
Salaires, Canada	9,5 %	7,5 %
Structures, Québec	16,2 %	27,6 %
Structures, Canada	31,1 %	26,1 %

Base comparable : organisations comptant au moins un employé au Québec pour le segment québécois.

La comparaison avec l'an dernier révèle une divergence régionale. Au Canada, les gels de structure reculent, de 31,1 % à 26,1 %. Au Québec, ils progressent fortement, de 16,2 % à 27,6 %, et les gels salariaux y doublent. Le Québec, où les gels étaient beaucoup moins fréquents que dans le reste du pays il y a un an, a rejoint la moyenne canadienne.

Ce rattrapage est cohérent avec la hausse des salaires québécois observée plus haut : un groupe croissant d'organisations québécoises finance ses augmentations en immobilisant ses échelles.

Pourquoi cela devrait vous préoccuper

Geler les échelles tout en accordant des augmentations individuelles produit un effet cumulatif pernicieux. Les personnes progressent de façon constante vers le haut de leur échelle, année après année. À court terme, l'enveloppe est préservée. À moyen terme, les personnes atteignent le maximum de leur échelle, le levier du positionnement disparaît, et il ne reste plus que la promotion ou le départ.

C'est une économie qui se paie plus tard, et rarement au moment choisi. Avec une organisation sur cinq engagée dans cette trajectoire pour une deuxième ou troisième année consécutive, le rattrapage éventuel sera coûteux.

Les résultats détaillés

Les moyennes globales masquent des écarts importants. Les tableaux suivants ventilent les prévisions de 2027 selon le secteur d'activité, l'effectif, le chiffre d'affaires et la province. Sauf indication contraire, les valeurs excluent les gels, afin de refléter ce que font réellement les organisations qui accordent des augmentations.

Par secteur d'activité

Secteur d'activité	Québec salaires	Québec structures	Canada salaires	Canada structures
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3,0 %	3,0 %	2,9 %	2,6 %
Énergie, mines, pétrole et gaz	3,1 %	3,2 %	3,3 %	2,8 %
Fabrication	3,3 %	2,2 %	3,3 %	2,1 %
Transport et entreposage	2,8 %	2,2 %	3,0 %	2,9 %
Commerce de gros et de détail	3,3 %	1,9 %	3,3 %	1,6 %
Arts, spectacles et loisirs	s.o.	s.o.	2,5 %	2,4 %
Finance et assurance	3,4 %	1,9 %	3,2 %	2,1 %
Soins de santé et assistance sociale	s.o.	s.o.	1,9 %	2,3 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,8 %	3,1 %	3,5 %	2,7 %
Technologies de l'information et des communications	3,5 %	2,7 %	3,4 %	2,5 %
Administration publique	2,7 %	1,8 %	2,8 %	1,8 %
Autres secteurs de services incluant la construction	3,2 %	2,0 %	3,1 %	2,3 %

Moyennes excluant les gels. La mention « s.o. » signale un nombre de répondants inférieur au seuil de confidentialité de trois.

L'écart sectoriel atteint 1,6 point sur les salaires au Canada, entre les soins de santé à 1,9 % et les services professionnels à 3,5 %. Deux secteurs mènent nettement, les services professionnels à 3,5 % et les technologies de l'information à 3,4 %, suivis d'un peloton de trois secteurs à 3,3 % : la fabrication, le commerce de gros et de détail, et l'énergie. À l'autre extrémité, les soins de santé, les arts et spectacles et l'administration publique ferment la marche.

Du côté des structures, la dispersion est encore plus marquée. Le commerce de gros et de détail les rajuste de 1,6 % au Canada, contre 2,9 % dans le transport et l'entreposage. Le contraste avec les salaires est instructif : un secteur peut accorder des augmentations généreuses tout en immobilisant ses échelles, ce qui est précisément le phénomène décrit plus haut.

Par effectif

Nombre d'employés	Québec salaires	Québec structures	Canada salaires	Canada structures
Moins de 100 employés	3,5 %	2,3 %	3,2 %	2,2 %
100 à 499 employés	3,0 %	2,7 %	3,0 %	2,4 %
500 employés et plus	3,2 %	2,4 %	3,1 %	2,4 %

Moyennes excluant les gels.

Les petites organisations québécoises se démarquent avec 3,5 % sur les salaires, contre 3,0 % pour la tranche intermédiaire. Cela est contre-intuitif, mais cohérent avec la pratique : une organisation de moins de cent employés fait des rajustements au cas par cas et compte peu de personnes par rôle, ce qui donne davantage de poids à quelques corrections importantes. Au Canada, l'écart s'atténue à un dixième de point.

Par chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires	Québec salaires	Québec structures	Canada salaires	Canada structures
Moins de 50 M$	3,4 %	2,4 %	3,2 %	2,2 %
De 50 M$ à moins de 100 M$	3,0 %	2,3 %	3,1 %	2,5 %
De 100 M$ à 1 G$	3,3 %	2,3 %	3,1 %	2,5 %
Plus de 1 G$	2,9 %	2,4 %	3,0 %	2,3 %

Moyennes excluant les gels.

La relation est à l'inverse de celle qu'on anticipe : plus l'organisation est grande, plus les augmentations salariales sont modérées. Au Québec, les organisations ayant un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de dollars prévoient 3,4 % contre 2,9 % pour celles dont le chiffre d'affaires est de plus d'un milliard de dollars, un écart d'un demi-point. La même tendance s'observe au Canada, avec un écart plus faible de deux dixièmes.

L'explication la plus probable tient à la structure : les grandes organisations disposent d'échelles salariales formelles et de budgets encadrés, ce qui produit des augmentations plus uniformes et plus prudentes. Les plus petites, plus exposées à la concurrence pour des postes précis, font davantage de rajustements. À noter que le mouvement des structures ne suit pas cette logique et demeure remarquablement stable, entre 2,2 % et 2,5 % dans toutes les tranches.

Par province

L'essentiel de l'échantillon est composé de trois provinces. Cette ventilation repose sur la province déclarée par la personne répondante, et non sur la présence d'employés dans la province, seule base disponible pour l'Ontario et la Colombie-Britannique. Les chiffres québécois de ce tableau diffèrent donc légèrement de ceux présentés plus haut, qui reposent sur un segment plus large.

Province	n	Salaires incl. gels	Salaires excl. gels	Structures incl. gels	Structures excl. gels
Québec	88	3,2 %	3,3 %	1,8 %	2,4 %
Ontario	65	2,9 %	3,0 %	1,9 %	2,3 %
Colombie-Britannique	42	3,1 %	3,2 %	2,1 %	2,6 %
Canada (tous)	241	3,0 %	3,1 %	1,8 %	2,3 %

Base : province déclarée par la personne répondante. Les trois provinces réunies représentent 81 % de l'échantillon.

L'Ontario est la province la plus prudente des trois sur les salaires, à 3,0 % excluant les gels, et la seule des trois à se situer sous la moyenne canadienne. La même mise en garde relative à l'avance québécoise évoquée plus haut s'applique ici : un écart de cet ordre doit être lu comme une indication à confirmer plutôt que comme une différence démontrée. Ce positionnement est cohérent avec ce que l'édition précédente décrivait déjà comme un équilibre entre la compétitivité et la prudence budgétaire.

Du côté des structures, les écarts provinciaux sont serrés, de 2,3 % à 2,6 % excluant les gels, et aucun n'est assez marqué pour appuyer une conclusion.

Le contraste le plus marqué apparaît chez les cadres supérieurs. Ils obtiennent 3,4 % au Québec et 3,2 % en Colombie-Britannique, mais seulement 2,7 % en Ontario. C'est l'écart le plus large observé entre provinces, toutes catégories confondues.

Augmentations salariales 2027 par catégorie d'emploi et par province, excluant les gels

Catégorie	Québec	Ontario	Colombie-Britannique	Canada
Cadres supérieurs	3,4 %	2,7 %	3,2 %	3,1 %
Gestionnaires	3,4 %	3,1 %	3,3 %	3,2 %
Professionnels (vente et non-vente)	3,3 %	3,2 %	3,3 %	3,2 %
Employés de production (non syndiqués)	3,3 %	2,9 %	3,0 %	3,0 %
Techniciens et personnel de soutien administratif	3,2 %	3,2 %	3,3 %	3,2 %

Les effectifs par cellule varient de 23 à 72, ce qui permet d'émettre un commentaire sur la direction mais non sur des écarts de 0,2 point. Cette ventilation repose sur la province déclarée par la personne répondante; les chiffres québécois diffèrent donc légèrement du segment de 136 répondants utilisé dans les tableaux principaux.

Ce que les écarts sectoriels révèlent

En comparant, pour chaque secteur, l'augmentation salariale et l'ajustement de structure, une tendance claire se dégage. L'écart entre les deux évalue précisément dans quelle mesure un secteur finance ses augmentations en procédant au gel de ses échelles.

Secteur (Canada)	Salaires	Structures	Écart
Commerce de gros et de détail	3,3 %	1,6 %	+1,7
Fabrication	3,3 %	2,1 %	+1,2
Finance et assurance	3,2 %	2,1 %	+1,1
Administration publique	2,8 %	1,8 %	+1,0
Technologies de l'information	3,4 %	2,5 %	+0,9
Services professionnels	3,5 %	2,7 %	+0,8
Énergie, mines, pétrole et gaz	3,3 %	2,8 %	+0,5
Agriculture, foresterie, pêche	2,9 %	2,6 %	+0,3

Secteur (Canada)	Salaires	Structures	Écart
Transport et entreposage	3,0 %	2,9 %	+0,1
Arts, spectacles et loisirs	2,5 %	2,4 %	+0,1
Soins de santé et assistance sociale	1,9 %	2,3 %	-0,4

Moyennes canadiennes excluant les gels, classées par écart décroissant. Le secteur « Autres services incluant la construction » est retiré du classement, car il s'agit d'une catégorie composite.

Le commerce de gros et de détail arrive en tête avec un écart de 1,7 point. Ce secteur accorde des augmentations parmi les plus généreuses du pays, à 3,3 %, tout en n'ajustant ses échelles que de 1,6 %. C'est l'illustration la plus nette du phénomène décrit plus haut, et c'est aussi un secteur à fort roulement où le rattrapage éventuel sera d'autant plus coûteux.

À l'autre extrémité, un seul secteur ajuste ses structures davantage que ses salaires : les soins de santé et l'assistance sociale, à 2,3 % contre 1,9 %. Cela est cohérent avec un secteur largement syndiqué, où les échelles bougent parce qu'elles sont négociées, alors que la marge de manœuvre discrétionnaire pour des augmentations individuelles demeure mince.

Le transport et l'entreposage ainsi que les arts et spectacles maintiennent l'alignement le plus étroit, à 0,1 point. Ce sont les secteurs dont les échelles suivent réellement ce qui est versé, ce qui constitue la pratique saine.

Un dernier constat doit être souligné, parce qu'il nuance l'avance québécoise évoquée plus haut. Sur les salaires, le Québec ne dépasse le Canada de façon notable que dans trois secteurs : les services professionnels (+0,3 point), la finance et l'assurance (+0,2) et les technologies de l'information (+0,1). Ailleurs, l'écart est nul ou négatif, l'énergie et le transport se situant tous deux à -0,2 point.

L'avance québécoise globale de 0,2 point ne traduit donc pas une prime généralisée, mais plutôt une composition sectorielle différente, marquée par une surreprésentation des services professionnels et de la finance. Cela renforce la prudence exprimée plus haut quant à la portée de cet écart.

Nouvelles questions pour 2027 : au-delà des pourcentages

Cette année, nous avons élargi l'enquête à cinq thèmes qui préoccupent les organisations au quotidien. Les réponses révèlent souvent un écart considérable entre l'intérêt déclaré et l'action concrète.

1 Intelligence artificielle : beaucoup d'appétit, peu de maturité

L'IA arrive au premier rang des sujets de discussion préférés, comptant 33,5 % des mentions. Le niveau d'adoption réel révèle une autre réalité.

Niveau d'adoption de l'IA en RH et rémunération

n = 241



Une organisation sur quatre n'a aucun plan, et seulement une sur vingt déclare un déploiement large. Fait encore plus révélateur à noter : la préoccupation dominante est la confidentialité et la sécurité des données, à 58,5 %, alors que le manque d'expertise interne n'est reconnu que par 7,9 % des répondants.

Le frein est donc perçu comme technique et juridique à près de 76 %, en cumulant confidentialité et qualité des données. La question mérite d'être posée : s'agit-il d'un diagnostic juste, ou d'une façon plus confortable de nommer le problème? Notre expérience terrain suggère que la compétence interne est un obstacle plus important que les répondants ne l'admettent.

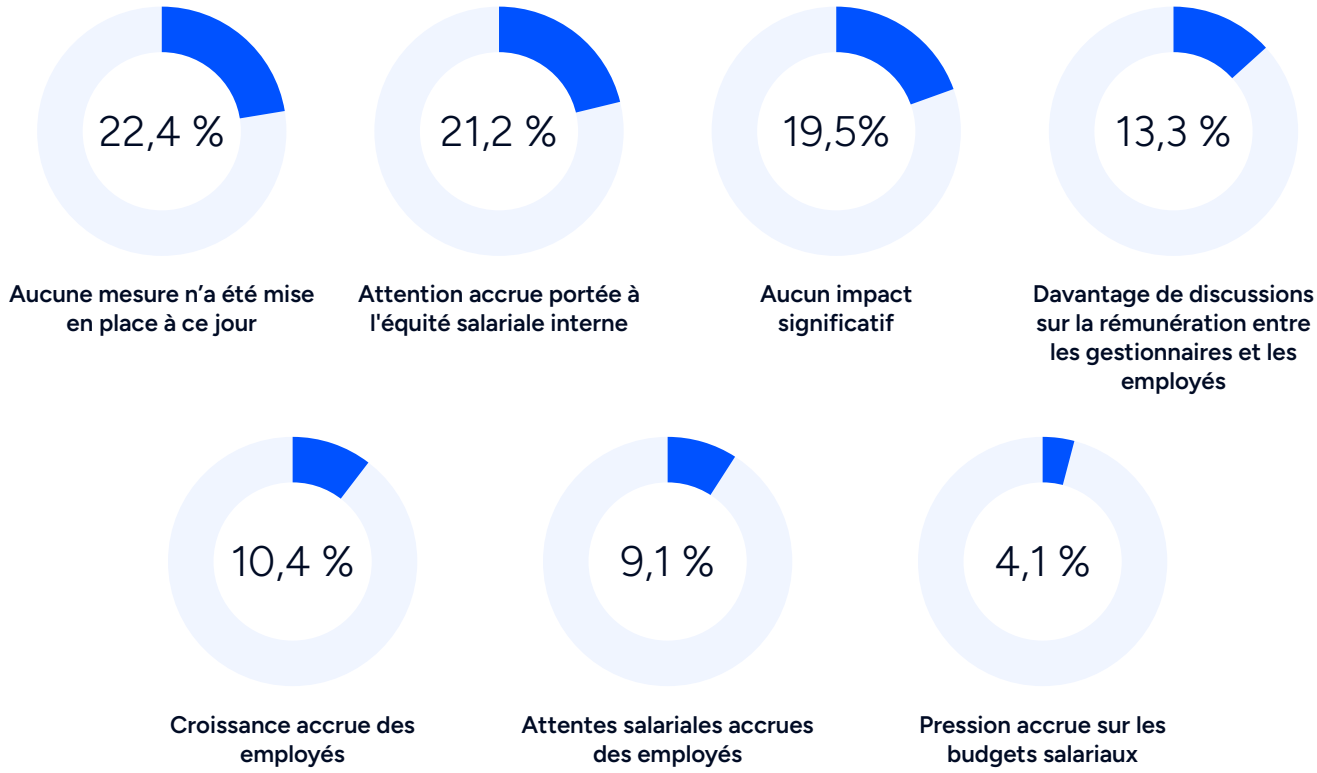
À noter également : l'incertitude réglementaire n'inquiète que 1,7 % des répondants, alors que l'Ontario impose depuis janvier 2026 la divulgation du recours à l'IA dans les offres d'emploi.

2 Transparence salariale : l'intérêt sans l'action

La transparence arrive au deuxième rang des sujets que les répondants souhaiteraient voir abordés, à 29,7 %. Pourtant, interrogées sur son incidence réelle, 22,4 % des organisations répondent qu'aucune mesure n'a été mise en place à ce jour, et 19,5 % qu'il n'y a eu aucun impact significatif. Ensemble, plus de quatre organisations sur dix n'ont concrètement rien changé.

Impact le plus notable de la transparence accrue

n = 241



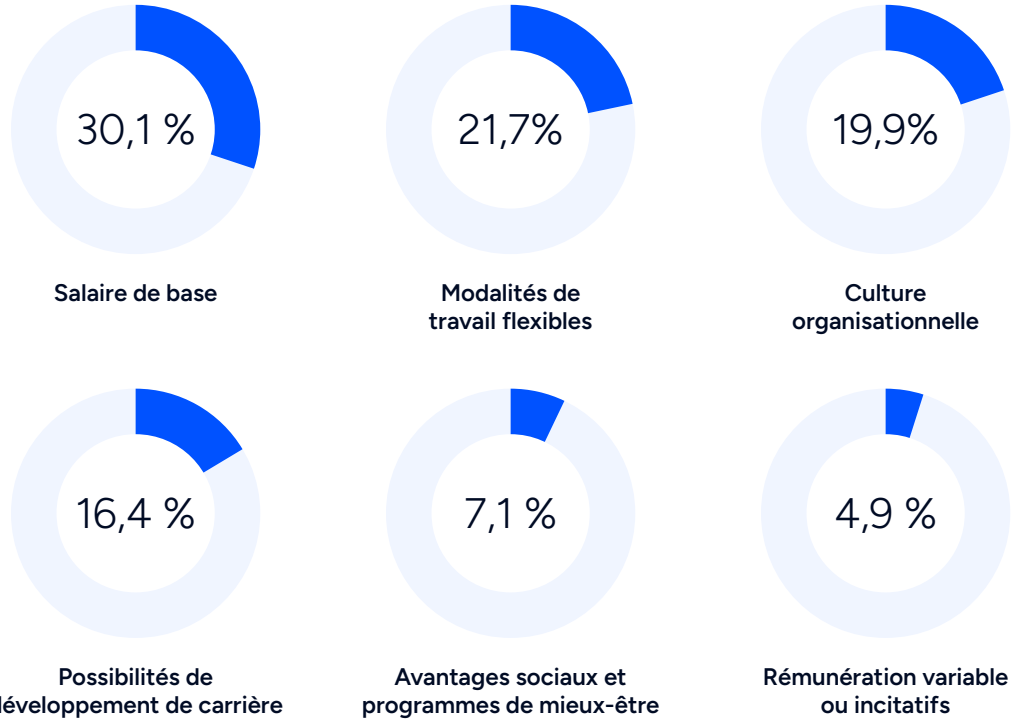
Résultat à souligner : la crainte la plus souvent invoquée envers la transparence, soit la pression sur les budgets, n'est citée que par 4,1 % des répondants. Chez les organisations qui l'ont vécue, l'effet redouté ne s'est pas matérialisé.

Quant au principal défi, la gestion des attentes des employés domine à 32,1 %, suivie du maintien de la compétitivité à 23,8 %. Rappelons que six provinces encadrent désormais l'affichage salarial, dont l'Ontario depuis janvier 2026, et que le Québec n'a toujours aucune obligation en la matière. Les employeurs québécois ayant des activités pancanadiennes sont donc déjà soumis à ces règlements pour leurs postes ontariens et britanno-colombiens.

3 Rétention : le salaire domine, mais moins qu'on le croit

Élément ayant le plus d'impact sur la rétention

n = 226



Le salaire de base arrive premier, mais les trois leviers non financiers suivants totalisent 58 %. La rémunération variable ferme la marche à 4,9 %, ce qui contraste fortement avec l'énergie investie dans la conception des régimes incitatifs. Une question s'impose : les régimes incitatifs favorisent-ils réellement la rétention, ou remplissent-ils une autre fonction?

Pour le personnel difficile à retenir, trois groupes se partagent presque également le podium : les talents techniques ou spécialisés à 32,7 %, les professionnels à 31,0 % et les employés de première ligne à 26,1 %. Les cadres et dirigeants sont pratiquement absents, à 5,3 % et 1,8 %.

Ce résultat nuance le discours sur la fin de la pénurie de main-d'œuvre. Le marché s'est globalement détendu, mais la rareté ne s'est pas résorbée : elle s'est déplacée vers des segments plus restreints et plus stratégiques. C'est précisément pourquoi la différenciation des augmentations devient plus importante, et non moins.

4 Productivité : le doigt pointé vers le leadership

Interrogées sur leur mode d'organisation du travail, présentiel, hybride ou à distance, seulement 21,2 % des entreprises estiment qu'il stimule considérablement la productivité. La majorité, 61,4 %, répond « dans une certaine mesure », 5,4 % répondent non, et 12,0 % se disent encore en évaluation ou jugent qu'il est trop tôt pour se prononcer. Beaucoup de tiédeur, peu de convictions.

Plus grand obstacle à l'amélioration de la productivité

n = 240



Voilà le résultat le plus contre-intuitif de l'enquête. Le travail hybride, régulièrement désigné comme coupable dans le discours public et invoqué pour justifier les retours au bureau, n'est cité que par 9,2 % des répondants. Ce sont les organisations elles-mêmes qui placent la capacité de leadership au premier rang.

Autrement dit, le problème de productivité serait davantage une question de gestion que de lieu de travail. Un constat inconfortable, mais qui vient directement des employeurs.

5 Budget hors cycle : l'exception plutôt que la règle

Interrogées sur l'existence d'un budget distinct pour les rajustements hors cycle, soit les corrections de marché, promotions et rattrapages ponctuels, 72,6 % des organisations répondent non. Seules 16,2 % en ont, et 11,2 % l'ignorent.

Chez celles qui en ont un, la médiane s'établit à 1,0 % de la masse salariale, avec une dispersion allant de 0,2 % à 5,0 %. La moyenne, à 1,7 %, est légèrement tirée vers le haut par quelques organisations plus généreuses. La valeur la plus fréquente est de 1,0 %, déclarée par près d'un tiers des répondants.

L'implication est directe. Sans enveloppe dédiée, les rajustements de marché doivent être puisés à même le budget d'augmentation général, ce qui érode d'autant la capacité à différencier selon le mérite. Et cela au moment précis où la marge de manœuvre se resserre.



Ce que nous en retenons

Trois années de données permettent de dépasser le simple constat annuel.



Le plateau salarial autour de 3 % semble durable. Les employeurs ont trouvé un rythme après le rattrapage, et rien dans les données ne suggère un nouvel écart à la hausse ou à la baisse.



Les organisations savent où sont leurs problèmes, mais peu ont commencé à les traiter. Sur l'IA comme sur la transparence salariale, l'intérêt déclaré dépasse largement l'action concrète. L'écart entre les deux constitue autant un risque qu'une occasion.



La vraie décision se prend sur les structures, pas sur les salaires. C'est là que le recul est le plus marqué, que les gels se concentrent, et que les prévisions se réalisent le moins. C'est aussi le poste dont les conséquences se manifestent le plus tard.



La rareté de main-d'œuvre s'est déplacée, non résorbée. Les talents techniques, les professionnels et les employés de première ligne demeurent difficiles à retenir, alors que les postes de direction ne posent plus problème. Une enveloppe uniforme coûte le même prix qu'une enveloppe ciblée, mais elle protège beaucoup moins bien les postes qui comptent.

En définitive, l’année 2027 ne demande pas plus d'argent que l’année 2026. Elle demande de mieux décider où il va.

Note méthodologique

- L'enquête a été menée en août 2026 auprès de 241 organisations canadiennes, dans un large éventail de secteurs, de tailles et de régions. Le segment québécois regroupe les 136 répondants comptant au moins un employé au Québec.
- Les résultats de l'édition 2026 ont été recalculés selon cette même définition afin de permettre une comparaison directe; ils diffèrent donc légèrement de ceux publiés l'an dernier. Ceux de 2025 sont ceux publiés à l'époque et demeurent indicatifs.

Pour toute question à propos de ce rapport, communiquez avec votre consultant en rémunération globale de HUB :

Personne-ressource : Claudio Gardonio,
MBA, FICB, CRHA, CEBS
Vice-président,
Rémunération globale

Courriel : claudio.gardonio@hubinternational.com

Téléphone : 514 245-8735

Ces renseignements sont fournis à titre informatif seulement. HUB International ne fournit aucune garantie, expresse, implicite ou légale, quant à la pertinence, à l'actualité, à l'exhaustivité ou à l'exactitude des renseignements contenus dans ce document. Ce document ne constitue pas un avis professionnel et ne crée pas de relation courtier-client. Veuillez consulter un conseiller de HUB International au sujet de vos besoins particuliers avant de prendre quelque mesure que ce soit. Les énoncés portant sur des questions juridiques doivent être compris comme des observations générales et ne doivent pas être considérés comme un avis juridique, que nous ne sommes pas autorisés à fournir.

HUB
Pour chaque ambition.™

Risque | Assurance | Avantages sociaux | Retraite | Gestion de patrimoine

hubinternational.ca

© 2026 HUB International Limitée. Tous droits réservés.