



# Salaire minimum à 15 \$ : les faits et les enjeux

Avril 2017

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Le salaire minimum au Québec.....</b>	<b>3</b>
Historique et comparaison avec le salaire moyen.....	3
Salaire minimum par rapport au salaire moyen .....	5
<b>2. Le salaire minimum à 15 \$.....</b>	<b>5</b>
Impacts appréhendés pour l'économie .....	5
Impacts financiers pour les entreprises.....	6
<b>3. Opinion des membres de l'Ordre.....</b>	<b>6</b>
Impact envisagé d'une hausse du salaire minimum à 15 \$ et réactions des entreprises .....	6
Gestion des échelles salariales suivant une hausse du salaire minimum.....	7
<b>4. Conclusion .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Réalisation.....</b>	<b>11</b>

## Introduction

Déjà bien amorcé en 2016, le débat sur le salaire minimum à 15 \$ a forcé les professionnels en ressources humaines à réfléchir aux conséquences qu'auraient d'importantes hausses du salaire minimum pour leur pratique et leurs organisations. Le 19 janvier 2017, la ministre du Travail Dominique Vien a annoncé une hausse du salaire minimum de 0,50 \$ pour le 1<sup>er</sup> mai 2017, ainsi que de 0,50 \$, 0,35 \$ et 0,35 \$ pour les trois années suivantes. Ce faisant, l'objectif du gouvernement est de porter le salaire minimum à 50 % du salaire moyen projeté au Québec en 2020, soit 12,45 \$. Cela dit, il y aura des élections générales au Québec en 2018. Il est donc possible que ce débat revienne au premier plan de l'actualité.

Le présent document vise à contribuer à ces réflexions. D'abord, il résume les faits économiques pertinents concernant le salaire minimum au Québec : concepts fondamentaux, données économiques et impacts appréhendés. Ensuite, il résume les propos tenus par six membres de l'Ordre, soit trois membres évoluant en entreprise et trois membres en pratique privée, dans le cadre d'un groupe de discussion, notamment sur la gestion éventuelle d'une forte hausse du salaire minimum.

## 1. Le salaire minimum au Québec

Le salaire minimum est le plus petit montant que les employeurs sont tenus de payer à leurs employés pour chaque heure travaillée, sauf exceptions prévues par la loi<sup>1</sup>. En soi, le salaire minimum agit comme une protection sociale pour les travailleurs.

Au Québec, environ 6 % des travailleurs gagnent le salaire minimum. Dans de nombreux cas, ce salaire constitue un revenu d'appoint. Le salaire minimum est souvent (mais pas toujours) versé dans certains types particuliers d'emplois et à certains types de travailleurs<sup>2</sup> :

- emplois au salaire minimum : en général, ces emplois ne demandent aucune qualification ou expérience particulière; consistent à réaliser des tâches non spécialisées; sont souvent occupés comme premier emploi; sont de plus courte durée; offrent un statut temporaire et du travail à temps partiel; et sont concentrés dans certains secteurs d'activité;
- travailleurs au salaire minimum : comparativement à la moyenne des travailleurs, ils sont souvent plus jeunes; sont peu ou pas scolarisés; et sont sans enfants.

Des informations supplémentaires sur les conditions d'application du salaire minimum peuvent être trouvées au lien suivant : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/>.

### *Historique et comparaison avec le salaire moyen*

Depuis 2004, le salaire minimum du Québec est rajusté tous les 1<sup>er</sup> mai. Au cours des 12 dernières années (2005 à 2016), ces rajustements ont varié entre 0,15 \$ et 0,50 \$ l'heure, pour une moyenne de 0,28 \$ l'heure. Lorsque traduites en termes relatifs, ces hausses s'élevaient en moyenne à 3,1 % par année et ont varié de 1,6 % à 6,3 %.

---

1 Les salariés exclus de l'application de la norme sur le salaire minimum sont : l'étudiant employé dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, comme un organisme de loisirs ou une colonie de vacances; le stagiaire dans un cadre de formation professionnelle reconnu par une loi; le salarié entièrement rémunéré à la commission qui travaille dans une activité à caractère commercial en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables. Source : CNESST : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/>. Consulté le 20 février 2017.

2 Source : Demers MA. Plus de 450 000 Québécois et Québécoises sont rémunérés au salaire minimum... ou presque, Institut de la statistique du Québec, avril 2015 ([http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-horaire-hebdomadaire/bas\\_salarie.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-horaire-hebdomadaire/bas_salarie.pdf)).

**Tableau 1. Rajustement annuel du salaire minimum le 1<sup>er</sup> mai  
Statistiques descriptives en valeurs (\$) et en variations (%), 2005-2016**

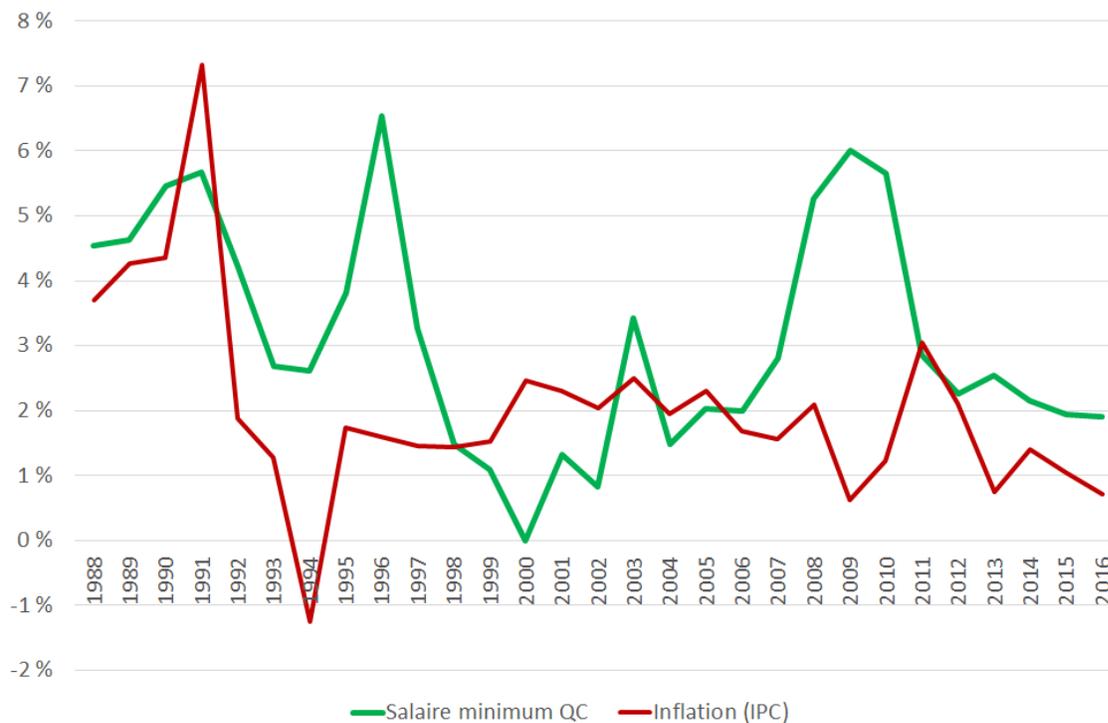
	\$	%
Moyenne	0,28 \$	3,1 %
Médiane	0,23 \$	2,3 %
Minimum	0,15 \$	1,6 %
Maximum	0,50 \$	6,3 %

Source : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/historique-du-salaire-minimum/>.

Si le salaire minimum avait augmenté à 15 \$ en 2017, l'augmentation aurait été alors de 4,25 \$, ou de 39,5 %, soit la plus forte hausse jamais enregistrée. Même une hausse de 1 \$ l'heure aurait été deux fois plus élevée que la plus forte hausse passée de 0,50 \$ (égale à celle annoncée pour 2017).

Historiquement, les rajustements au salaire minimum ont été supérieurs à l'inflation au cours de 21 des 29 dernières années et notamment pour 10 des 11 dernières années.

**Figure 1. Évolution du salaire minimum et de l'inflation  
Pourcentage d'augmentation par rapport à l'année précédente, 1988-2016**



Sources : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/historique-du-salaire-minimum/>; Statistique Canada. Tableau 326-0021 – Indice des prix à la consommation, annuel, 1987-2016.

## ***Salaire minimum par rapport au salaire moyen***

La relation entre le salaire minimum et le salaire moyen dans l'économie est un enjeu important :

- un salaire minimum relativement faible par rapport au salaire moyen n'intervient que très peu, voire pas du tout dans les interactions entre les travailleurs qui offrent du travail et les entreprises qui en demandent. Dans un tel contexte, une hausse modérée du salaire minimum n'a qu'un impact limité sur le marché du travail, et sera somme toute peu perceptible à l'échelle de l'économie;
- à l'inverse, un salaire minimum élevé par rapport à la moyenne incite plus d'individus à offrir leurs services, mais fait aussi diminuer la demande de travail des employeurs. Lorsqu'il existe un tel écart entre l'offre et la demande de travail, cela conduit à du chômage pour les postes et les segments industriels où certains employés gagnent ce salaire minimum.

Plus le salaire minimum est élevé, donc se rapproche du salaire moyen, plus on observe des contextes où ces écarts entre offre et demande de travail sont présents. Toute nouvelle hausse du salaire minimum vient alors affecter les dynamiques d'un grand nombre de segments du marché du travail, ce qui conduit à plus de chômage<sup>3</sup>.

Au Québec, le ratio entre les salaires minimum et moyen (« min/moyen ») avoisine les 46 % depuis 2010, soit un niveau pouvant être considéré dans une zone sensible pour l'emploi. En comparaison, sur 24 pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour lesquels cette donnée est disponible, 19 avaient un ratio min/moyen inférieur à 45 % contre 5 dont le ratio y était supérieur. En 2010, une étude québécoise concluait qu'un ratio min/moyen de 45 % « doit être considéré comme une borne supérieure à ne pas dépasser et qu'un retour progressif vers les 42 % ou 43 % pourrait même être envisagé<sup>4</sup>. » La hausse récemment annoncée par le gouvernement du Québec prévoit que d'ici 2020, ce ratio aura augmenté à 50 %.

## **2. Le salaire minimum à 15 \$**

### ***Impacts appréhendés pour l'économie***

Une hausse du salaire minimum peut entraîner les effets économiques suivants :

- Hausse du chômage, baisse des heures travaillées et difficulté accrue de se retrouver un emploi. Ces effets sont concentrés dans les emplois à faible valeur économique, ce qui diminue le revenu disponible des personnes perdant leur emploi;
- Hausse des salaires gagnés par les travailleurs à bas salaire conservant leur emploi, entraînant une augmentation de leur revenu disponible, de leur consommation, mais aussi de leur endettement;
- Hausse du décrochage scolaire causée par l'incitation à se chercher du travail plutôt qu'à poursuivre des études;
- Baisse de profits des entreprises et rajustements conséquents à la production. Outre la réduction du nombre d'emplois à faible valeur économique, les deux principaux types de rajustements peuvent être une hausse des prix, difficile à réaliser sans perdre des ventes, et l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines, matérielles et technologiques.

---

<sup>3</sup> The Economist, A reckless wager, 25 juillet 2015.

<sup>4</sup> Fortin, Pierre. Salaire minimum, pauvreté et emploi : à la recherche du « compromis idéal ». Regards sur le travail, 7 (1), Automne 2010.

Plus la hausse du salaire minimum est forte et plus elle s'effectue dans un contexte où le marché du travail y est sensible, plus ces effets seront prononcés. À ce sujet, plusieurs économistes et organisations du Québec ont publié des études et analyses débattant de la nature et de l'ampleur de ces effets<sup>5</sup>.

### **Impacts financiers pour les entreprises**

- **De combien augmenterait la masse salariale des entreprises suivant une forte hausse du salaire minimum?** Cela dépend de la proportion que représentent les employés à bas salaire dans l'ensemble des salariés. L'augmentation des coûts salariaux serait plus élevée dans les industries comptant davantage de bas salariés (définis par l'Institut de la statistique du Québec comme gagnant moins des deux tiers du salaire horaire médian), dont les détaillants (51 % de bas salariés vs 21 % dans l'ensemble de l'économie) et les restaurateurs (61 % de bas salariés). À l'inverse, les entreprises comptant une forte majorité d'employés à salaire élevé verraient leur masse salariale varier peu, voire pas du tout.
- **Quels seraient les impacts d'une telle hausse du salaire minimum sur leur situation financière?** L'impact financier serait fonction a) de la hausse de la masse salariale et b) du ratio des salaires sur les profits. Si le coût (salarial) augmente sans autre changement dans l'entreprise, alors les profits diminueraient du même montant. Par exemple, pour un ratio salaires-profits de 3, soit celui de la moyenne des entreprises canadiennes, cela signifierait que, par exemple, une hausse de 2 % de la rémunération totale diminuerait les profits d'environ 6 %, toutes choses étant égales par ailleurs. Encore ici, ce résultat varierait selon les entreprises et les industries visées, ainsi que leur capacité à s'adapter à la suite d'une hausse du salaire minimum.

### **3. Opinion des membres de l'Ordre**

Dans le cadre de la rédaction de ce document, un groupe de discussion a été formé en vue de recueillir les commentaires et opinions de membres de l'Ordre sur une éventuelle hausse du salaire minimum à 15 \$. Même si une hausse aussi forte est exclue jusqu'à nouvel ordre, il est utile d'anticiper et de comprendre ses éventuelles répercussions sur les structures salariales en place. Trois des six membres de l'Ordre consultés exerçaient en pratique privée, donc interagissaient avec de nombreuses organisations ayant des profils variés, tandis que les trois autres membres évoluaient en entreprise.

#### **Impact envisagé d'une hausse du salaire minimum à 15 \$ et réactions des entreprises**

Dans l'ensemble, les membres consultés envisagent un impact économique défavorable suivant une hausse du salaire minimum à 15 \$, surtout pour les petites entreprises et les industries du commerce de détail et de la restauration.

L'impact social du salaire minimum à 15 \$ serait significatif et pourrait créer du chômage – baisse du nombre d'emplois, des heures travaillées, ou les deux à la fois. L'emploi diminuerait, mais les travailleurs restants seraient les plus performants, ce qui pourrait stimuler l'activité économique et la consommation.

Une telle hausse serait plus facile à gérer dans certains secteurs ayant des salaires élevés, par exemple en finance. Elle pourrait s'avérer plus complexe dans les organisations ayant peu de progressivité ou de flexibilité dans leurs échelles de salaires, par exemple les PME manufacturières.

Dans le commerce de détail, la hausse annuelle du salaire minimum n'est déjà pas facile à gérer. Par conséquent, une hausse à 15 \$ produirait un impact majeur et forcerait les entreprises à s'adapter pour survivre. Certaines qui offrent déjà plus que le salaire minimum (ex. : 0,15 \$ ou 0,30 \$ l'heure de plus) ne

---

<sup>5</sup> Incluant Pierre Fortin (<http://www.lactualite.com/societe/le-salaire-minimum-a-15/>), Pierre Emmanuel Paradis (<http://media.ofsys.com/T/OFSYS/H/C154/1256937/eqfuTm/cgcd-salairemin-sommaire.pdf>), l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS, [http://iris-recherche.s3.amazonaws.com/uploads/publication/file/Salaire\\_minimum\\_WEB.pdf](http://iris-recherche.s3.amazonaws.com/uploads/publication/file/Salaire_minimum_WEB.pdf)), le Conseil du patronat (<https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2016/11/avis-salaire-minimum101116.pdf>) et l'Institut économique de Montréal ([http://www.iedm.org/files/note1016\\_fr.pdf](http://www.iedm.org/files/note1016_fr.pdf)).

pourraient conserver une telle politique. L'impact fort du salaire minimum sur certains secteurs entraînerait des effets indirects dans d'autres secteurs, comme l'immobilier et les services professionnels.

Même une hausse limitée, mais plus forte que d'habitude du salaire minimum provoquerait des difficultés d'adaptation. Les entreprises sont confrontées à des rigidités d'exploitation : loyers, ventes plus ou moins fixes, peu ou pas de latitude pour hausser les prix, etc. Les organisations les plus agiles et productives s'en sortiraient, mais les autres seront plus négativement affectées.

Même dans les grandes organisations comptant peu de bas salariés, notamment les filiales de sociétés étrangères, l'impact d'un salaire minimum accru pourrait aussi être important. En effet, une forte hausse exercerait une demande accrue pour des augmentations salariales de la part de tous les salariés (même plus élevés) pour maintenir les écarts de salaires existants avec les travailleurs aux salaires moins élevés.

Dans une dynamique de concurrence internationale, où les établissements sont comparés aux autres à travers le monde, une forte hausse du salaire minimum s'ajouterait au contexte québécois déjà difficile sur le plan de la fiscalité et de la réglementation. La mondialisation a entraîné cette pression à produire à moindre coût, ce qui affecte grandement le personnel.

Devant de fortes pressions pour augmenter les salaires, il sera essentiel d'évaluer la rémunération à verser en fonction des barèmes de comparaison appropriés dans la région où l'entreprise est implantée. Celle-ci devra demeurer compétitive par rapport aux salaires versés dans le marché de référence.

Plusieurs entreprises ayant des établissements hors Québec ont déjà amorcé leur processus de rajustement d'un salaire minimum plus élevé et révisent leur modèle de services. Une question centrale à cet égard est la suivante : comment s'assurer de maintenir la fidélisation et la qualité de l'expérience client, tout en diminuant les coûts salariaux au moyen de diverses technologies et de mesures d'amélioration de la productivité?

Une forte hausse du salaire minimum stimulerait la capacité d'adaptation des entreprises et accélérerait l'adoption de moyens technologiques pour diminuer l'emploi. Une telle « course aux machines » n'est pas toujours possible, mais lorsque c'est le cas, les employeurs chercheront vraisemblablement à automatiser de plus en plus leurs opérations.

Enfin, les membres consultés estiment que tous les acteurs économiques gagneraient à connaître à l'avance et avec plus de clarté la politique à venir du gouvernement sur cette question. À quoi peut-on s'attendre? Cela inciterait les organisations à investir et permettrait de mieux définir les paramètres futurs d'exploitation. L'annonce récente des hausses projetées pour les quatre prochaines années vient en partie répondre à ce souhait.

### ***Gestion des échelles salariales suivant une hausse du salaire minimum***

Une des questions importantes pour les membres de l'Ordre est la gestion des échelles salariales suivant une forte hausse du salaire minimum. Par exemple, si le salaire minimum était augmenté à 15 \$, un employé touchant aujourd'hui 10,75 \$ recevrait une augmentation de 4,25 \$. Toutefois, qu'arriverait-il à l'employée touchant présentement 13,25 \$? Recevrait-elle une hausse a) de 1,75 \$ pour se retrouver elle aussi à 15 \$; b) de 4,25 \$ pour maintenir l'écart salarial par rapport à son collègue; ou c) un montant situé entre les deux?

Dans le cadre de la discussion avec les spécialistes invités par l'Ordre, il y avait consensus sur le fait que la réponse adéquate était c), donc il faudrait augmenter cette dernière employée à un salaire supérieur à 15 \$ (le minimum), mais inférieur à 17,50 \$ (le maximum possible qui maintiendrait son écart de salaire actuel). Cela permettrait de conserver en partie les écarts salariaux entre les employés, tout en respectant la capacité de payer de l'entreprise.

Même pour des hausses modestes du salaire minimum, une telle compression salariale pourrait survenir, posant alors un réel problème de gestion des écarts salariaux. À ce sujet, le Tableau 2 illustre une façon

possible de maintenir en partie les écarts salariaux suivant la hausse de 0,50 \$ du salaire minimum prévue pour le 1<sup>er</sup> mai 2017.

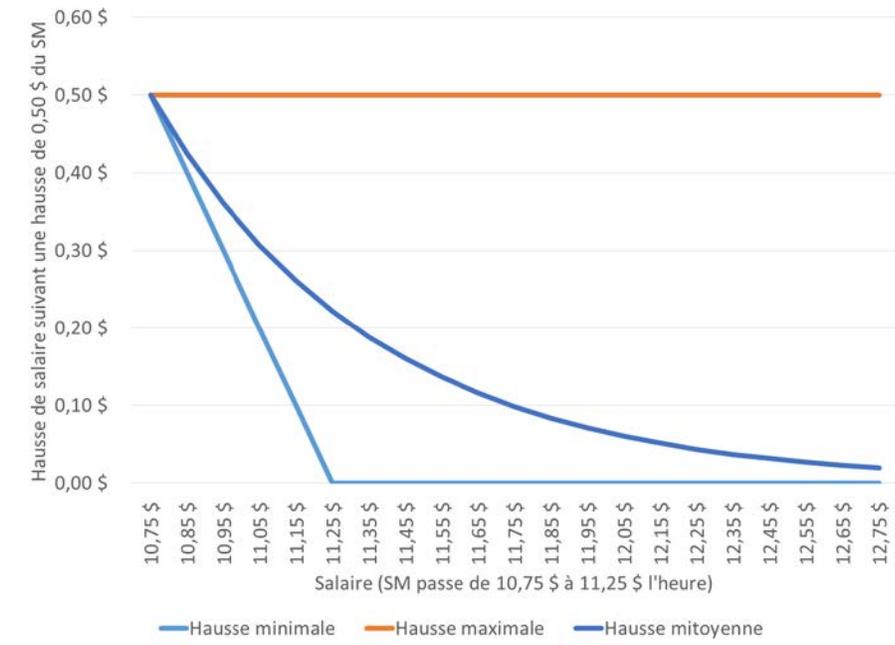
**Tableau 2. Hausses de salaire a) minimale, b) maximale et c) mitoyenne suivant une hausse de 0,50 \$ du salaire minimum, par tranche salariale de 0,10 \$**

Salaire actuel	Nouveau salaire advenant une hausse de 0,50 \$ du salaire minimum			Hausse de salaire correspondantes		
	Salaire minimal	Salaire maximal	Salaire mitoyen	Hausse minimale	Hausse maximale	Hausse mitoyenne
10,75 \$	11,25 \$	11,25 \$	11,25 \$	0,50 \$	0,50 \$	0,50 \$
10,85 \$	11,25 \$	11,35 \$	11,28 \$	0,40 \$	0,50 \$	0,43 \$
10,95 \$	11,25 \$	11,45 \$	11,31 \$	0,30 \$	0,50 \$	0,36 \$
11,05 \$	11,25 \$	11,55 \$	11,36 \$	0,20 \$	0,50 \$	0,31 \$
11,15 \$	11,25 \$	11,65 \$	11,41 \$	0,10 \$	0,50 \$	0,26 \$
<b>11,25 \$</b>	<b>11,25 \$</b>	<b>11,75 \$</b>	<b>11,47 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,50 \$</b>	<b>0,22 \$</b>
11,35 \$	11,35 \$	11,85 \$	11,54 \$	0,00 \$	0,50 \$	0,19 \$
11,45 \$	11,45 \$	11,95 \$	11,61 \$	0,00 \$	0,50 \$	0,16 \$
11,55 \$	11,55 \$	12,05 \$	11,69 \$	0,00 \$	0,50 \$	0,14 \$
11,65 \$	11,65 \$	12,15 \$	11,77 \$	0,00 \$	0,50 \$	0,12 \$
11,75 \$	11,75 \$	12,25 \$	11,85 \$	0,00 \$	0,50 \$	0,10 \$

Ces trois scénarios d'augmentation salariale suivent les trois options proposées dans l'exemple précédent. Ainsi, la hausse minimale de salaire est la stricte hausse requise par la loi, donc à 11,25 \$ pour ceux gagnant 11,25 \$ et moins, et de zéro pour les autres employés. La hausse maximale est de 0,50 \$ pour tous, donc maintient 100 % de l'écart salarial actuel. Quant à la hausse mitoyenne, elle diminue de façon graduelle à chaque nouvelle tranche de 0,10 \$<sup>6</sup>. Ces trois cas de figure sont illustrés à la Figure 2.

<sup>6</sup> De telles hausses dégressives peuvent être obtenues en multipliant la hausse salariale de la tranche précédente par un nombre fixe inférieur à 1, soit 0,85 dans cet exemple. Cette règle de calcul ne doit pas être considérée comme un absolu, car ce nombre doit varier selon le salaire minimum actuel et le nouveau salaire minimum. La notion à retenir est celle de la dégressivité des hausses salariales consenties suivant la hausse du salaire minimum, qui commencent par la hausse du salaire minimum, soit 0,50 \$ dans cet exemple, et finissent par atteindre zéro pour des salaires élevés.

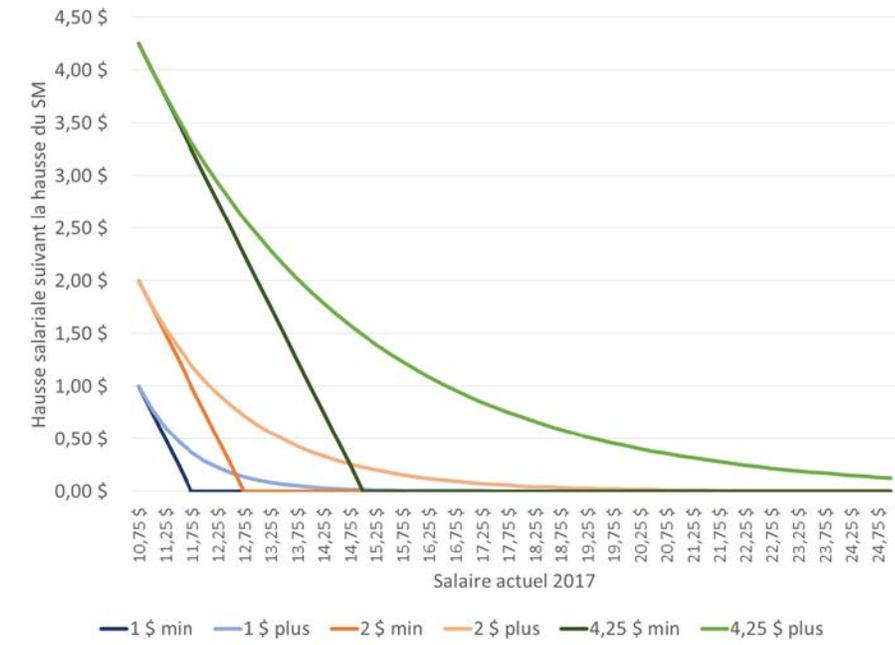
**Figure 2. Hausses de salaire a) minimale, b) maximale et c) mitoyenne suivant une hausse de 0,50 \$ du salaire minimum (« SM »), par tranche de salaire**



La Figure 2 montre que même si la hausse officielle ne touche strictement que les salaires compris entre 10,75 \$ et 11,25 \$, les considérations d'équité et de maintien des écarts de salaire entre les employés feront en sorte que cette hausse se répercutera sur une plage beaucoup plus étendue de rémunération. Par conséquent, le gestionnaire devra arbitrer dans quelle mesure les écarts salariaux devraient être maintenus pour ceux gagnant davantage que le salaire minimum, toujours dans le respect des limites budgétaires imposées par l'entreprise.

En définitive, les membres consultés sont d'avis qu'il faut diminuer progressivement les hausses de salaire consenties à mesure que les salaires augmentent, même pour les tranches salariales supérieures au nouveau salaire minimum, de façon à équilibrer les considérations d'équité entre les employés et de capacité de payer de l'organisation. La Figure 3 illustre des exemples d'application de ce principe pour des hausses de 1 \$, de 2 \$ et de 4,25 \$ du salaire minimum – voir les courbes « 1 \$ plus », « 2 \$ plus » et « 4,25 \$ plus ».

**Figure 3. Hausses de salaire minimales et moyennes suivant diverses hausses du salaire minimum (« SM »), par tranche de salaire**



#### 4. Conclusion

Le salaire minimum n'a pas fini de faire couler de l'encre. Pour l'instant, les hausses annoncées des quatre prochaines années varient entre 0,35 \$ et 0,50 \$, ce qui ferait augmenter le salaire minimum à 50 % du salaire horaire moyen en 2020. Ainsi, les impacts anticipés sur les organisations devraient être beaucoup plus modérés que ceux anticipés pour un salaire minimum à 15 \$.

Peu importe la hausse du salaire minimum (et à plus forte raison en cas de forte hausse), elle entraîne un arbitrage entre les considérations d'équité entre les employés et de contraintes financières de l'entreprise. En conclusion, une approche mitoyenne, donc de diminution progressive des hausses salariales consenties, ainsi qu'une communication efficace des enjeux associés à ce choix de gestion sont recommandées dans ce contexte.

## 5. Réalisation

### *Recherche et rédaction*

Pierre Emmanuel Paradis, économiste et président, AppEco



### *Participants au groupe de discussion*

Membres en pratique privée

- Marc Chartrand, CRHA, sociétaire, PCI – Perrault Conseil inc.
- Michel Dubé, CRIA, directeur, Services-conseils en rémunération, Morneau Shepell
- Frédérick Poulin, CRHA, associé, Normandin Beaudry

Membres en entreprise

- Nancy Beaulieu, CRHA, directrice, Ressources humaines, Sandoz (consultée au téléphone)
- Marie-Pier Lapointe, CRHA, gestionnaire, Rémunération, avantages sociaux & systèmes, DAVIDsTEA
- Stéphane Parsons, CRHA, directeur, Rémunération globale, Groupe Dynamite inc.

### **Production**

Service des communications et solutions numériques

[info@ordrecrha.org](mailto:info@ordrecrha.org)

514 879-1636 / 1 800 214-1609

Tous droits réservés, 2017