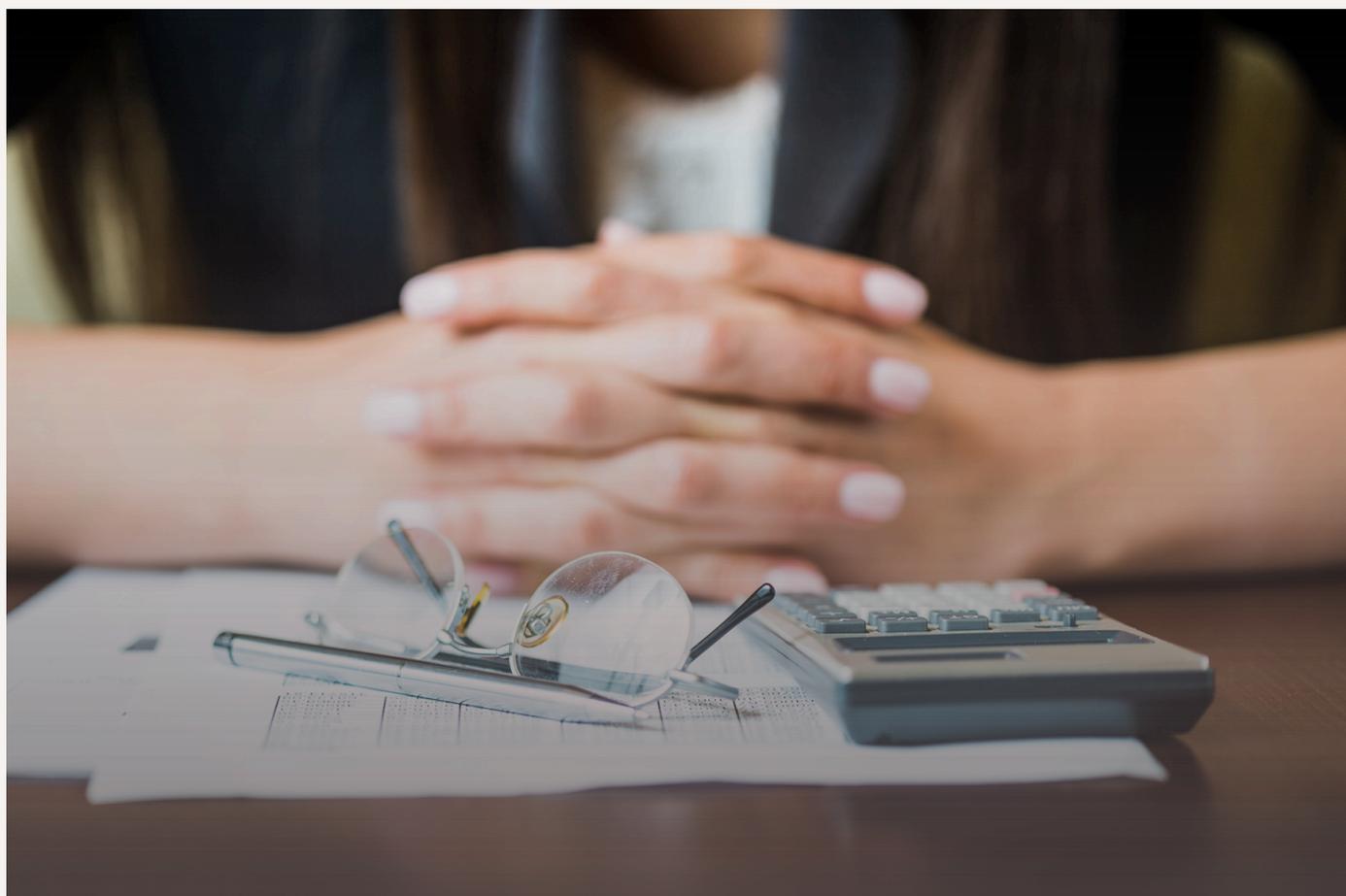


Avis sur la transparence salariale

Tour d'horizon des pratiques organisationnelles et des cadres législatifs en matière de transparence salariale, et pistes afin de nourrir une réflexion au Québec.



Septembre 2025

Table des matières

INTRODUCTION	03

1. LE CONTEXTE DE LA TRANSPARENCE	04

1.1. QU'EST CE QUE LA TRANSPARENCE SALARIALE?	04

1.2. ÉTATS DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES	04

1.3. UN CADRE LÉGISLATIF EN ÉVOLUTION	05

2. LES EFFETS DE LA TRANSPARENCE	11

2.1. DES EFFETS POSITIFS	11

2.2. LES INCONVÉNIENTS ET LES DÉFIS	13

3. PISTES LÉGISLATIVES	15

3.1. ÉCHELLES SALARIALES, REPRÉSAILLES ET RAPPORT	15

3.2. PÉRIODE TRANSITOIRE ET ACCOMPAGNEMENT	16

CONCLUSION	17

Introduction

Le plan de rémunération d'une organisation est un exercice stratégique et complexe. La rémunération soulève encore des tabous et est souvent au cœur des conflits de travail. Dans la plupart des cas de figure, elle est mal comprise des salariés et salariées, ce qui contribue à générer des perceptions d'iniquité.

La transparence salariale présente l'avantage d'éduquer les salariés et salariées à cette complexité, tout en contribuant à réduire certains écarts salariaux. En encourageant les organisations à divulguer certaines informations relatives à la rémunération, la transparence salariale les incite à s'assurer que leurs pratiques en la matière sont solides et exemptes de biais.

Les travailleurs et travailleuses ont d'ailleurs de fortes attentes pour accroître ou étendre la transparence. Selon un sondage réalisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (l'Ordre), 90 % des candidats et candidates jugent important d'accéder aux informations salariales d'un poste¹.

Plusieurs provinces se sont récemment dotées d'une loi sur la transparence salariale. C'est le cas de l'Ontario dès 2018, de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard en 2022, de la Colombie-Britannique et de la Nouvelle-Écosse en 2023. Il en va de même dans plusieurs États américains, dans l'Union européenne et dans d'autres pays qui légifèrent afin de généraliser ce principe.

Constatant cette tendance, l'Ordre a observé différentes pratiques de transparence et en a évalué leurs avantages et leurs inconvénients. Par cet avis, l'Ordre entend d'abord faire de la pédagogie, puis proposer des pistes d'action au gouvernement et aux entreprises qui s'interrogent sur la transparence salariale, ses effets et ses conditions de réussite.

À propos de l'Ordre

Regroupant 12 000 professionnelles et professionnels agréés, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des RH. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être de la main-d'œuvre.

Pour en savoir plus, visitez ordrecrha.org.

¹Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2023). *Transparence salariale : attentes élevées des travailleurs selon un sondage de l'Ordre*. En ligne : <https://ordrecrha.org/decouvrir-lordre/publications-et-media/communiqués/transparence-salariale-attentes-elevees-travailleurs>

1. Le contexte de la transparence

1.1. Qu'est-ce que la transparence salariale ?

L'Ordre privilégie habituellement l'expression « transparence en rémunération globale » à celle de « transparence salariale », car c'est un concept plus englobant et qui reflète mieux le traitement offert aux employés et employées, notamment en ce qui concerne le salaire, les primes, les avantages sociaux et les autres conditions de travail. Toutefois, comme il s'agit du terme le plus couramment utilisé, notamment dans les diverses législations canadiennes, nous utiliserons ici le terme « transparence salariale », tout en soulignant que les principes de transparence qui sont présentés dans cet avis s'appliquent à la rémunération globale.

Ainsi, la transparence salariale consiste à communiquer ouvertement au personnel et aux interlocuteurs externes des renseignements sur la rémunération. Elle couvre un large éventail de pratiques articulées autour de trois dimensions de la rémunération, c'est-à-dire :

- Les processus, ou les méthodes et moyens mis en œuvre pour déterminer la rémunération et son évolution;
- Les outils, soit le cadre formel à l'intérieur duquel est gérée la rémunération par exemple avec des catégories d'emplois et des échelles salariales;
- La rémunération individuelle.

Bien sûr, le degré et la quantité d'informations partagées varient grandement d'une organisation à l'autre, allant de peu à beaucoup de transparence². Il existe ainsi plusieurs philosophies en matière de transparence, lesquelles diffèrent selon la législation, le statut et les pratiques de l'organisation. La croyance populaire est que la transparence salariale implique de divulguer les salaires de chaque personne, ce qui est rarement le cas.

1.2. États des pratiques organisationnelles

La transparence salariale est un acquis dans les milieux syndiqués. Tandis que dans les milieux non syndiqués, les pratiques de rémunération sont historiquement plus opaques. Toutefois, même si la transparence salariale n'est pas obligatoire au Québec, c'est un concept qui semble prendre tranquillement de l'ampleur. Il y a une attente pour plus de transparence de la part des travailleurs et travailleuses. De plus, certaines organisations ont de leur propre chef adopté des pratiques en ce sens, bien que leur adoption soit à géométrie grandement variable.

²Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024). *Guide sur la transparence en rémunération*, p.7. En ligne : <https://carrefourrh.org/outils/guides-pratiques/2023/10/transparence-remuneration>

Selon un sondage réalisé par l'Ordre en 2023, 90% des candidats et candidates jugent important d'accéder aux informations salariales d'un poste. Une personne sur quatre (25%) affirme s'être déjà retirée d'un processus de recrutement en raison d'une transparence salariale insatisfaisante.

Presque autant (23%) disent avoir déjà quitté un emploi pour la même raison. Ces comportements sont d'ailleurs plus fréquents chez les 18 à 34 ans (respectivement 34 % et 28 %)³.

Du côté des organisations, on constate une évolution : 30,71 % d'entre elles ont déclaré en 2025 avoir des pratiques de transparence salariale (contre 27,31 % en 2023)⁴.

Par ailleurs, même si ce phénomène n'est pas encore très bien analysé, plusieurs sites d'emploi, comme Indeed, prônent davantage de transparence. Par exemple, un article d'Indeed intitulé : *Comment utiliser la transparence salariale à votre avantage?*⁵ constate une augmentation substantielle des annonces comprenant une échelle salariale (22 % en janvier 2019 contre 49 % en février 2024). Il faut dire que la décision d'Indeed d'estimer l'échelle de salaire d'un poste affiché sur son site, lorsque celle-ci n'était pas indiquée par l'employeur, a certainement contribué à cette hausse. Les organisations qui ont constaté que l'estimation d'Indeed n'était pas à leur avantage ont probablement été contraintes de divulguer cette information pour ne pas nuire à leur processus de recrutement.

1.3. Un cadre législatif en évolution⁶

Plusieurs juridictions ont légiféré en matière de transparence salariale. À l'échelle du Canada, c'est le cas de l'Ontario en 2018, de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard en 2022, de la Colombie-Britannique et de la Nouvelle-Écosse en 2023.

³Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2023). Op. cit.

⁴Donnée comparative interne, en fonction des sondages 2023 et 2025 ; cf. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2023) ; Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2025). Sondage sur la transparence salariale 2025. En ligne : <https://carrefourrh.org/ressources/sondages/2025/08/transparence-salariale-2025>

⁵Traduction libre; Lisa Lagace (2025). *How to Use Salary Transparency to Your Advantage*. Indeed. En ligne : <https://ca.indeed.com/career-advice/news/salary-transparency-advantage>

⁶Cette étude a été réalisée en 2024.

Tableau 1 Comparatif des dispositifs législatifs sur la transparence entre provinces

Province	Statut	Interdiction de demander l'historique salariale	Obligation de publier l'échelle salariale	Obligation de rapport
Colombie-Britannique	En vigueur (2023)	Oui	Oui	Oui (gouvernement et organisations de 50+ salariés)
Île-du-Prince-Édouard	En vigueur (2022)	Oui	Oui	Non
Nouvelle-Écosse	Projet de loi (2023)	Oui	Oui	Prévue (attente de règlement)
Ontario	Adopté (2018/2023)	Oui (2018)	Oui	Non
Terre-Neuve-et-Labrador	Adopté (2023)	Oui	Oui	Prévue (attente de règlement)
Québec	Loi sur l'équité salariale (1996) — pas de loi sur la transparence	Non	Non	Oui affichage des résultats de l'exercice d'équité salariale (10+ salariés)

Afin de mieux cerner le cadre législatif, nous développerons les cas de la Colombie-Britannique et du Québec. Mais au préalable, nous présenterons les législations dans d'autres pays et celles des provinces canadiennes.

1.3.1. Dans les provinces au Canada

Depuis 2018, la *Loi sur l'équité salariale fédérale* s'applique aux employeurs sous compétence fédérale. Elle implique certaines mesures de transparence puisque ces mêmes employeurs doivent rapporter les écarts salariaux et publier des données, de même que s'engager à réduire les écarts salariaux. À cela, plusieurs provinces ont adopté ou sont en voie d'adopter des lois sur la transparence : l'Ontario, Terre-Neuve-et-Labrador, l'Île-du-Prince-Édouard et la Nouvelle-Écosse. Le cas de la Colombie-Britannique sera abordé dans la sous-partie suivante.

Ontario

La Loi sur la transparence salariale adoptée en 2018 oblige les employeurs à inclure des informations salariales dans les offres d'emploi et interdit de demander l'historique salarial aux candidats et candidates. Il est toutefois important de noter que même si cette Loi a été adoptée, elle n'a pas encore été mise en application formellement.

Une nouvelle loi en 2024 (*Working for Workers Four Act*) a bonifié la loi de 2018. Si certaines dispositions de cette loi sont déjà en vigueur, celles concernant la transparence salariale devraient l'être en 2026 comme les modifications relatives à l'affichage public de postes, qui obligent l'employeur à inclure dans l'annonce publique des renseignements sur la rémunération ou la fourchette de rémunération prévue pour le poste.

Il faut noter que, pour éviter des échelles salariales imprécises, l'obligation limite l'écart d'une échelle à 50 000 \$ au plus. Par ailleurs, les postes rémunérés de 200 000 \$ et plus sont exemptés de l'obligation de divulgation.

Nouvelle-Écosse

Le projet de loi sur l'équité salariale et la transparence a été déposé en octobre 2023. S'il est adopté, il obligera les employeurs à indiquer le salaire proposé dans les offres d'emploi, à préparer des rapports de transparence et à interdire les représailles à l'encontre d'une personne qui poserait des questions sur le salaire ou sur les politiques salariales de l'employeur.

L'Île-du-Prince-Édouard

L'Île-du-Prince-Édouard dispose de lois sur la transparence salariale, notamment l'*Employment Standards Act*. Ces lois imposent plusieurs obligations⁷, dont :

- Les organisations doivent divulguer l'échelle salariale lors de la publication d'offres d'emploi.
- Les employeurs doivent publier le salaire attendu ou l'échelle salariale dans les offres d'emploi publiques.
- Il est interdit aux employeurs de poser des questions sur l'historique salarial d'un candidat ou d'une candidate.
- Il est interdit aux employeurs d'empêcher les employés et employées de discuter de leur salaire avec des collègues.

Terre-Neuve-et-Labrador

La Loi sur l'équité salariale et la transparence salariale (*Pay Transparency and Pay Equity Act*) a été adoptée en 2022, mais à ce jour, les exigences en matière de transparence salariale dans la législation ne sont pas en vigueur.

Les principaux éléments de la législation sont :

- Les employeurs ne peuvent pas demander aux candidats et candidates leur historique salarial, bien qu'ils puissent s'appuyer sur les informations fournies volontairement par la personne ou par des informations accessibles au public.
- Les employeurs doivent inclure des informations sur le salaire prévu ou l'échelle salariale dans toute offre d'emploi publique.
- Les employeurs ne peuvent pas exercer de représailles contre une personne, qu'elle soit employée ou candidate, ni la menacer de le faire, parce qu'elle s'est renseignée sur le salaire.
- Les employeurs doivent publier et afficher un rapport sur la transparence des salaires.

1.3.2. Le cas de la Colombie-Britannique

La Colombie-Britannique a adopté le *Pay Transparency Act* en mai 2023. Il s'appuie sur trois mécanismes :

- Les employeurs n'ont plus le droit de demander aux candidats et candidates de leur fournir leurs antécédents salariaux ni d'infliger des sanctions à l'encontre des effectifs qui posent des questions sur leur rémunération ou révèlent celle-ci.
- Les employeurs de la province sont également tenus d'indiquer l'échelle salariale dans les affichages de postes.
- Les employeurs doivent produire des rapports faisant état de toute discrimination systémique relative au salaire. D'ici 2026, tous les employeurs qui emploient au moins 50 personnes seront tenus de publier des rapports sur la transparence salariale.

⁷Voir l'intégralité des mesures sur le site du gouvernement ; Prince Edward Island (2024). *Pay Transparency*. En ligne : <https://www.princeedwardisland.ca/en/information/workforce-advanced-learning-and-population/pay-transparency>.

Figure 1. Données salariales à présenter dans le rapport obligatoire du Pay Transparency Act (Colombie-Britannique, 2023)

Les employeurs soumis à l'obligation doivent publier un rapport annuel présentant des données agrégées pour l'ensemble de l'organisation, ventilées par catégories d'emplois, par genres et par quartiles de rémunération.

Les données présentées dans le rapport comprennent :

- le salaire (rémunération ordinaire) reçu au cours de la période de déclaration,
- le nombre d'heures travaillées utilisé pour calculer le salaire,
- les bonis reçus au cours de la période de déclaration,
- la rémunération des heures supplémentaires,
- le nombre d'heures supplémentaires travaillées,
- un salaire spécial (par exemple, un montant forfaitaire qui n'est pas affecté à un nombre d'heures défini).

La période de déclaration est de 12 mois. L'employeur peut choisir d'utiliser son dernier exercice comptable avant la date limite du 1er novembre ou l'année civile précédente.

Les données sont comparées entre trois catégories de genre : homme, femme ou non binaire. Des limites sont établies pour les rapports lorsqu'une catégorie de genre compte moins de dix personnes étant donné les enjeux de confidentialité que peut soulever la collecte de données au sein d'entreprises de petite taille.

S'il est encore trop tôt pour juger de l'efficacité de la loi, on note l'objectif du législateur de renforcer le principe du « salaire égal pour un travail de valeur égale ». Les mesures de transparence de la Colombie-Britannique favorisent ainsi une culture d'équité et d'égalité au sein des organisations⁸.

1.3.3. Le cas du Québec

Le Québec ne dispose pas d'une loi sur la transparence, mais d'une *Loi sur l'équité salariale*.

Adoptée en 1996, cette loi s'applique aux entreprises privées et publiques qui emploient 10 personnes ou plus. Elle cherche à « corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine »⁹.

Pour ce faire, elle repose sur deux mécanismes :

- Les employeurs doivent effectuer un exercice d'équité salariale pour comparer les emplois à prédominance féminine et masculine, et corriger les écarts.
- Un suivi est obligatoire tous les cinq ans pour s'assurer que les écarts ne réapparaissent pas. La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) veille à l'application de la loi et peut imposer des amendes pour non-conformité.

⁸KPMG (2024). *Rapports sur la transparence salariale en C.-B.* En ligne : <https://kpmg.com/ca/fr/home/insights/2024/11/pay-transparency-reporting-in-british-columbia.html>

⁹Article 1. *Loi sur l'équité salariale*. E-12.001. Légis Québec.

Ainsi, la portée de la loi est limitée aux seules catégories d'emploi à prédominance féminine et n'inclut pas d'obligation liée à l'affichage des échelles de salaires.

Notons qu'il existe plusieurs mécanismes de transparence qui dépendent d'autres normes et conventions.

En effet, les travailleuses et travailleurs syndiqués bénéficient également de mesures de transparence par le biais de leurs conventions collectives. Ces dernières encadrent de manière détaillée les salaires et les augmentations.

Prenons l'exemple des enseignantes : les conventions collectives incluent une grille salariale claire et accessible. Chaque enseignante sait précisément quel sera son salaire en fonction de son échelon (lié à l'ancienneté) et de sa qualification. Une enseignante en début de carrière commence au bas de l'échelle, mais son salaire augmente automatiquement chaque année jusqu'à atteindre le maximum. La grille salariale est publiée et accessible à tous les membres.

Il existe également des ententes dans le secteur public et le secteur parapublic pour réaliser un exercice de relativité salariale. L'objectif d'un tel exercice est d'assurer l'équité interne entre les catégories d'emplois, en comparant leur valeur relative les unes par rapport aux autres, et ce indépendamment de leur prédominance sexuelle. Cet exercice repose sur le principe suivant : à travail équivalent, salaire égal pour toutes les catégories d'emplois. Si ce principe peut faire partie des pratiques de certaines organisations, il serait difficile à implanter dans l'ensemble des milieux.

1.3. 4. Le cadre législatif ailleurs qu'au Canada

États-Unis

Des lois ont été prescrites en matière de transparence salariale au sein de plusieurs États américains et autorités locales, y compris dans les grands marchés comme New York et la Californie. D'autres États et localités sont de plus en plus nombreux à proposer des exigences semblables.

De nombreux États ont désormais des lois sur la transparence des salaires, notamment la Californie, New York et l'Illinois :

- Californie : Les employeurs dont l'effectif est composé de 15 personnes et plus doivent inclure l'échelle salariale dans les offres d'emploi.
- New York : Les employeurs doivent divulguer le salaire ou l'échelle salariale pour tout emploi susceptible d'être pourvu. Les employeurs doivent divulguer l'échelle salariale dans les affichages de promotions internes ou possibilités de transfert.
- Illinois : Les employeurs comptant plus de 15 personnes à leur emploi doivent présenter les échelles salariales et les avantages sociaux dans toutes les offres d'emploi, et ce, depuis janvier 2025.

Union européenne

La directive européenne 2023/970 visant à renforcer l'équité salariale, grâce à la transparence des salaires et à des mécanismes d'application, est entrée en vigueur le 6 juin 2023. Les États membres disposent de trois ans pour mettre en œuvre la directive. Elle repose sur trois principes :

- **Transparence salariale** : les employeurs devront indiquer le salaire initial ou l'échelle salariale aux candidates et candidats potentiels, établir des critères pour déterminer le salaire et sa progression, ainsi que publier des offres d'emploi d'une manière non sexiste. Les employés et employées peuvent demander par écrit des informations sur leur échelon de rémunération et sur le taux moyen de rémunération des personnes effectuant le même travail.
- **Historique de paie** : les employeurs ne seront pas autorisés à poser des questions sur salaire actuel et ancien des candidats et candidates.
- **Rapports sur les salaires** : les employeurs devront rendre compte de l'écart salarial entre hommes et femmes.



2. Les effets de la transparence

Constatant que la *Loi sur l'équité salariale* a probablement atteint sa vitesse de croisière et que l'évolution des législations des autres provinces canadiennes vise une plus grande communication en matière de rémunération, il est pertinent de s'interroger sur le concept de la transparence salariale. La présente section brosse un portrait nuancé de cette pratique qui comprend plusieurs avantages, mais également des inconvénients.

2.1. Des effets positifs

Plusieurs effets positifs sont à noter lorsqu'il s'agit de transparence. On peut les diviser entre trois grandes catégories : une contribution à la réduction des inégalités, l'augmentation de la performance et l'amélioration de l'attractivité et de la rétention. Dans ces trois cas, c'est une meilleure compréhension des pratiques de rémunération – qui peuvent être, sans transparence, opaques – pour les travailleuses et des travailleurs qui génère ces avantages.

2.1.1. Contribuer à réduire les inégalités

Il est possible de constater une évolution positive des écarts salariaux alors que le ratio de rémunération horaire femmes/hommes est passé au Québec de 83,4 % en 1998 à 91 % en 2024¹⁰. Néanmoins, on constate une stagnation depuis 2020 et des écarts plus prononcés selon le secteur professionnel et le niveau de diplôme. En effet, l'écart homme-femme est de 19 % pour les diplômés les mieux rémunérés et de 12 % pour les diplômés les moins bien rémunérés¹¹.

Quant à d'autres groupes, certaines études affirment qu'« à caractéristiques socioéconomiques équivalentes, les personnes issues de l'immigration obtiennent des gains plus faibles que les personnes nées au pays, peu importe que la définition de ces gains se limite aux salaires ou qu'elle soit élargie pour inclure d'autres types de revenus »¹². Par ailleurs, si on analyse les différences de traitement selon le groupe socioculturel (personnes nées ou non au Québec), l'écart de rémunération est de 22 % entre les personnes issues des minorités visibles et la majorité de la population¹³.

À ces inégalités constatées, la transparence salariale offre des outils pour une meilleure compréhension des processus concourant à fixer la rémunération, lesquels sont parfois opaques dans les organisations et souvent mal compris par les travailleurs et les travailleuses.

¹⁰Nathalie Guay (2024). *Pourquoi les femmes gagnent-elles toujours moins que les hommes en emploi au Québec ?* Montréal : Observatoire québécois des inégalités, p. 4.

¹¹Emna Braham et Annie Pan (2022). *Écarts de revenus au Québec : Dès leur sortie du cégep ou de l'université, les femmes gagnent déjà moins que les hommes*. Toronto : Future Skills Research Lab. En ligne : https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2022/06/RIES_IDQ_062022-Ecarts-de-revenus-au-Quebec.pdf

¹²Brahim Boudarbat, Thomas Lemieux (2012). Les écarts salariaux entre immigrants et natifs au Québec, dans Joanis Marcelin, Luc Godbout et Jean-Yves Duclos (dir.). *Le Québec économique. Le point sur les revenus des Québécois*. Québec : Presses de l'Université Laval, p. 384.

¹³Institut de la statistique du Québec (2023b). *Portrait des personnes issues de minorités visibles sur le marché du travail au Québec*. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu/portrait-personnes-issues-minorites-visibles-marche-travail-quebec>

En comprenant mieux ces processus, les personnes parviennent à mieux négocier leur salaire, à faire des choix de carrière plus éclairés et à mieux évaluer leur valeur sur le marché. De plus, la transparence incite l'organisation à s'assurer que les pratiques de rémunération sont cohérentes, ce qui contribue à réduire certains biais. Par conséquent, elle favorise un rééquilibrage des rapports de force. On peut ainsi envisager la transparence comme un moyen ayant le potentiel de contribuer à réduire les écarts salariaux injustifiés, mais également comme un instrument pour motiver les populations qui s'estiment discriminées.

Dans notre compréhension de la portée de la transparence, il faudrait plus de recherches pour cerner ses effets au Canada, notamment pour quantifier la réduction des écarts grâce aux nouvelles législations. Ailleurs, la littérature n'est malheureusement pas plus étoffée; elle est souvent réduite à des études de cas et circonscrite à des contextes très spécifiques. Avec ces premières analyses, on constate que les écarts salariaux entre femmes et hommes, mais aussi entre la majorité et les minorités ethnoculturelles, auraient tendance à décroître grâce à des mesures de transparence. D'ailleurs, ce sont 73 % des spécialistes de la gestion des ressources humaines, les CRHA | CRIA, qui estiment que le principal avantage de la transparence salariale est la démonstration d'un engagement de l'organisation envers des pratiques salariales équitables¹⁴.

2.1.2. Augmenter la confiance et la performance

En général, il est démontré que la motivation favorise la performance, et la performance conduit à une productivité accrue. La transparence fait partie des facteurs qui peuvent accroître cette motivation, du moins selon 81 % des salariés¹⁵. Premièrement, car les personnes comprennent mieux la stratégie de rémunération globale de l'employeur (processus de détermination salariale, critères d'augmentation, etc.) ce qui influencent positivement le sentiment de confiance. Elles se sentent alors plus impliquées dans l'organisation, ce qui accroît leur sentiment d'engagement et d'appartenance. La promesse de l'organisation envers des pratiques équitables permet de créer davantage de confiance à son égard, de valoriser le travail de certaines populations ayant le sentiment d'avoir été discriminées et susciter un sentiment d'équité avec leurs collègues¹⁶. Une étude indique que la transparence axée sur des grilles salariales, elles-mêmes établies sur des grilles de compétences, facilite une meilleure gestion des talents et une productivité accrue (notamment des femmes)¹⁷. Néanmoins, il est important de souligner que la transparence augmente la productivité seulement lorsqu'elle va de pair avec une rémunération jugée décente par les individus, et cela dans tous les secteurs de l'organisation, pour toutes les positions hiérarchiques¹⁸.

2.1.3. Améliorer l'attractivité et la rétention

Dans un contexte où la transparence n'est pas obligatoire par la loi, elle peut également servir d'élément distinctif permettant d'améliorer l'image de l'entreprise et d'attirer des personnes compétentes. La diffusion d'une échelle salariale pour un poste favorise les candidatures, puisque ce seraient 91% des utilisateurs de LinkedIn qui privilégient ce genre d'annonce¹⁹.

¹⁴Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2025)

¹⁵Kristy Threlkeld (2021). A Piece of the Pie: Understanding the Importance of Fair Pay. *Indeed*. En ligne : <https://www.indeed.com/leadershiphub/the-importance-of-fair-pay-and-salary-transparency>.

¹⁶Leif Brandes, Donja Darai (2017). The value and motivating mechanism of transparency in organizations, *European Economic Review* 98, En ligne : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014292117301162>

¹⁷Hofman, Joanna, Madeline Nightingale, Michaela Bruckmayer et Pedro Sanjurjo (2020). *Equal Pay for Equal Work: Biding Pay-Transparency Measures*. Bruxelles : Parlement européen.

¹⁸Gutierrez Cédric, Obloj Tomasz et Zenger Todd (2025). Pay transparency and productivity. *Strategic Management Journal*, 46(8), p. 1831–1860.

¹⁹Matt G. Southern (2023). LinkedIn Data: 91% Of Applicants Want Salary Range In Job Posting. *Search Engine Journal*. En ligne : <https://www.searchenginejournal.com/linkedin-data-91-of-applicants-want-salary-range-in-job-posting/479267/>

Par ailleurs, une étude indique que la transparence permet de générer spécifiquement des candidatures dans les secteurs en sous-emploi²⁰. Si la pénurie de main d'œuvre semble moins généralisée à l'heure actuelle, bien qu'elle demeure problématique dans plusieurs secteurs et régions²¹, la transparence pourrait être un atout pour les métiers qui connaissent des difficultés de recrutement.

De plus, parmi les principaux avantages de la transparence salariale perçus par les professionnels et professionnelles des ressources humaines, 56 % mentionnent qu'elle permet aux personnes en emploi de mieux cerner leurs perspectives de carrière au sein de l'organisation et 54 % de les motiver et de les retenir en créant un climat de confiance au travail²².

2.2. Les inconvénients et les défis

Sur le terrain, certains inconvénients et défis sont constatés en ce qui a trait à la mise en œuvre de la transparence; il semble pertinent de les mentionner pour aider à la réflexion sur la question. Ces inconvénients et ces défis concernent principalement les mesures à prendre pour assurer la transparence et les répercussions de celle-ci pour les entreprises.

2.2.1. Des efforts soutenus et une expertise particulière requise

Le déploiement de la transparence salariale, peu importe le volume d'éléments divulgués, demande des efforts considérables pour être réalisé adéquatement.

Avant tout, il est nécessaire de s'assurer que la structure salariale tienne la route. Si cela ne devait théoriquement pas poser un problème aux organisations assujetties à la Loi sur l'équité salariale, rappelons que le tissu économique au Québec est majoritairement composé de PME employant moins de 10 personnes. Évidemment, les bonnes pratiques en ressources humaines recommandent fortement d'avoir cette structure salariale même en l'absence d'obligations légales. Or, il est probable que dans certaines organisations les pratiques en matière de rémunération échappent à toute recommandation. Ceci implique donc un effort supplémentaire, notamment pour certaines PME sans expertise RH à l'interne ou n'ayant pas mis en place une structure salariale.

Par ailleurs, dans son *Guide sur la transparence en rémunération*, l'Ordre décrit ce lourd travail en amont, à la fois pour préparer la transparence, pour la mettre en œuvre auprès des gestionnaires et pour en expliquer les mesures aux employés et employées.

Toutes ces étapes demandent du temps, de la rigueur et une expertise particulière. Cela engendre nécessairement des coûts pour l'organisation. Ne bénéficiant souvent pas d'expertise RH à l'interne, les petites organisations devront recourir à des services-conseils pour structurer leurs pratiques de rémunération dans l'optique de les divulguer.

Par ailleurs, la transparence peut avoir pour effet une hausse sur la masse salariale. Selon une étude²³, celle-ci augmente la masse salariale de 1,3 % à 3,6 %. Si ces chiffres méritent d'être confirmés par d'autres analyses, l'augmentation probable de la masse salariale devrait être soulignée dans les débats autour de la transparence.

²⁰Michèle Belot, Philipp Kircher, Paul Muller (2019). Providing Advice to Jobseekers at Low Cost: An Experimental Study on Online Advice. *The Review of Economic Studies* 86 (4), p. 1411–1447.

²¹Institut du Québec (2025). *Rapport. Bilan 2024 de l'emploi au Québec Du plein emploi au chômage : décryptage des tendances*. En ligne : <https://institutduquebec.ca/content/publications/bilan-2024-de-l-emploi-au-quebec/idq-202502-bilan-emploi.pdf>

²²Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2025)

²³Arnold David, Quach Simon et Taska Bledi (2022). The Impact of Pay Transparency in Job Postings on the Labor Market. *SSRN*. En ligne : <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4186234>

Néanmoins, le fait d'avoir des pratiques de rémunération transparentes, et perçues comme telles par les salariés et salariées, crée davantage de prévisibilité et permet également de mieux orienter les négociations salariales.²⁴

2.2.2. Accroissement de la gestion des conflits et des perceptions négatives

Rappelons que la rémunération est un sujet délicat et sensible. Il s'agit d'informations que certaines personnes ne sont pas à l'aise de voir devenir publiques. 37 % des CRHA | CRIA indiquent par ailleurs que le souci de protection des informations confidentielles représente un frein à la transparence salariale²⁵.

Les organisations qui mènent cet exercice « doivent être en mesure d'expliquer les positionnements organisationnels tout en justifiant les décisions prises, les exceptions ou les cas particuliers potentiels »²⁶, ce qui demande du doigté et de la diplomatie. Cette pression accrue constitue le principal défi lié à la transparence salariale selon 61 % des professionnels et professionnelles en ressources humaines²⁷.

En effet, la transparence est un défi en matière de gestion des ressources humaines. Elle risque de provoquer des tensions, de la jalousie ou un sentiment d'injustice entre collègues, même lorsque les décisions de rémunération sont justifiées²⁸. Certaines personnes peuvent se démotiver en découvrant qu'elles gagnent moins que d'autres, tandis que des salaires fixes et égaux pour éviter les conflits peuvent atténuer la reconnaissance individuelle de la performance. De plus, la transparence réduit la flexibilité lors des négociations pour des employeurs²⁹. Par exemple, bien que ce ne soit pas fréquent, un employeur pourrait revoir à la hausse l'échelle salariale en offrant un poste de niveau supérieur à ce qui avait été initialement prévu en raison de la réception d'une candidature particulière. En d'autres mots, certains recruteurs craignent que la divulgation en amont de l'échelle puisse freiner le dépôt de candidatures de talents rares.

Il faut cependant se rappeler que la transparence salariale n'est pas chose nouvelle au Québec puisqu'elle est implantée depuis longue date parmi les emplois syndiqués et qu'elle fait intégralement partie de la culture de ces secteurs. Cet enjeu de gestion des conflits et des perceptions autour de la transparence réside donc dans une phase qui serait transitoire et nécessiterait une période d'ajustements où des réactions plus vives peuvent être attendues.

²⁴Jean-François Venne (2025). Le tabou de la transparence salariale. *Le Devoir*. En ligne : <https://www.ledevoir.com/economie/876907/tabou-transparence-salariale>

²⁵Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2025). *Op. Cit.*

²⁶Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024). *Op. Cit.*, p.8.

²⁷Idem.

²⁸Anne-Marie Tremblay (2023). Transparence salariale : jusqu'où faut-il aller? *Revue Gestion*. En ligne : <https://www.revuegestion.ca/transparence-salariale-jusquou-aller>

²⁹Zoë Cullen (2024). Is Pay Transparency Good?. *Journal of Economic Perspectives* 38 (1), p.154.

3. Pistes législatives

Comme décrit dans les sections précédentes, le concept de transparence salariale a le potentiel de favoriser la réduction des écarts salariaux et la démystification de politiques de rémunération souvent opaques. Elle impose en revanche un effort organisationnel et financier à ne pas négliger.

Soucieux de contribuer constructivement à la réflexion, l'Ordre fait la proposition d'une avenue raisonnable que le gouvernement pourrait emprunter s'il décide d'aller dans la voie d'un encadrement de la transparence.

L'Ordre tient à rappeler qu'il agit pour la protection du public, puisque la transparence — en amenant les organisations à mieux se structurer — favorise de saines pratiques de rémunération. Elle permet également une meilleure information communiquée aux travailleurs et travailleuses, tout en réduisant potentiellement les écarts salariaux injustifiés. Conscient des inconvénients de la transparence, l'Ordre tient à affirmer qu'en accompagnant les organisations comme il le propose, la charge administrative et le coût qui en résulteraient seraient finalement raisonnables au regard des bienfaits pour le public.

Pour éviter une multiplication de pièces législatives, le gouvernement pourrait opter pour une modification du véhicule existant qu'est la Loi sur l'équité salariale en y incluant les mesures de transparence suggérées ci-dessous. Regrouper au même endroit l'ensemble des obligations en matière de politique de rémunération nous semble intéressant afin de favoriser la cohérence des mesures et la compréhension du public. Néanmoins, l'avenue d'une nouvelle loi est aussi possible si elle est jugée préférable par le législateur.

3.1. Échelles salariales, représailles et rapport

Le gouvernement pourrait introduire une obligation de divulguer les échelles salariales pour les offres d'emploi, et de les communiquer aux employés et employées, ce qui leur permettrait de mieux comprendre leur positionnement, les avenues d'avancement. La divulgation obligatoire des échelles salariales semble acceptable, car elle fournit des informations pertinentes aux individus. Selon notre sondage, 87 % des CRHA | CRIA sont d'accord avec une telle législation, tout comme 67 % des travailleurs et travailleuses.³⁰ À l'image de l'Ontario, la loi pourrait limiter l'ampleur de l'écart des échelles divulguées, évitant ainsi un contournement de l'obligation par des échelles trop vagues. Néanmoins, le montant fixe de 50 000 \$ énoncé par cette province nous semble trop contraignant. Un pourcentage (par exemple 50 %) pourrait être une meilleure avenue. Par ailleurs, puisque la rémunération des dirigeants et dirigeantes est plus complexe et variable, il pourrait être pertinent de réfléchir à la possibilité d'exclure les postes de hauts salariés à cette obligation. L'Ontario a opté pour un salaire plafond de 200 000\$ au-delà duquel l'obligation de divulgation ne s'applique pas. Cette voie comporte toutefois l'inconvénient que la détermination d'un montant fixe exigera un ajustement à la loi au fil du temps.

³⁰Ordre des conseillers en ressources humaines agréés/Léger Marketing (2023). *Op. Cit.*, p. 6.

Une autre option serait plutôt d'exclure de l'application les postes de cadres supérieurs, tels que l'entend la jurisprudence³¹.

Il serait également être pertinent de rendre obligatoire la divulgation des critères qui déterminent l'établissement du classement des postes, du salaire et de son évolution. Selon notre sondage, 90 % des spécialistes des ressources humaines et 65 % des travailleurs et des travailleuses sont d'accord. Ces données confirment l'acceptabilité de la divulgation de ces informations par la profession responsable de son application, ainsi que par les travailleuses et travailleurs québécois.

À l'opposé, les salaires individuels ou les positionnements des individus sont des informations beaucoup plus délicates et personnelles, aussi leur divulgation ne devrait pas être exigée. En effet, seulement 20 % des CRHA | CRIA et 45 % des travailleuses et des travailleurs sont ouverts à cette proposition.

Ces nouvelles obligations pourraient concerner les organisations employant plus de 10 personnes, en cohérence avec la Loi sur l'équité salariale. Ensuite, comme en Colombie-Britannique, il pourrait être intéressant d'interdire de demander l'historique salarial aux candidats et candidates, et ce, pour diminuer certains préjugés ou empêcher de fausser la négociation à cause de certains aspects du parcours professionnel de la personne comme les changements de carrière, les arrêts de travail ou les congés parentaux.

Finalement, la déclaration organisationnelle des données relatives à la rémunération, comme décrite dans le rapport exigé par la Colombie-Britannique et mentionné dans une section précédente, est une avenue intéressante, car elle encourage les employeurs à la mise en œuvre de saines pratiques en matière de rémunération. Il faut cependant reconnaître que la charge nécessaire pour collecter les données et achever un tel rapport est plus soutenue que celle découlant des obligations suggérées précédemment. Cette exigence pourrait incomber à des organisations plus structurées, qui emploient 50 personnes et plus, voir de plus grandes. De plus, comme ce rapport nécessite une collecte de données sur le genre (et pourrait s'étendre également aux groupes racisés), il faudrait clarifier d'abord si les organisations qui n'ont pas à se soumettre à la Loi sur l'équité en matière d'emploi ont véritablement le droit d'exiger de telles informations des membres de leur équipe. Il existe actuellement une interprétation variable de la part des experts sur le terrain.

3. 2. Période transitoire et accompagnement

Si le gouvernement venait à imposer les obligations énumérées précédemment, il serait crucial de prévoir une période transitoire substantielle avec une date d'entrée en vigueur espacée. Par ailleurs, l'entrée en vigueur pourrait être graduelle en fonction de la complexité de l'obligation (par exemple, le délai pourrait être plus important pour le rapport que l'affichage des échelles) et/ou de la taille d'entreprise. En effet, adopter une politique de transparence salariale demande du temps pour bien faire les choses. Il serait contre-productif d'obliger les organisations à agir précipitamment, sans leur laisser un délai raisonnable pour s'assurer que leur structure salariale est solide et pour planifier la divulgation dans les règles de l'art.

Par exemple, les gestionnaires devraient disposer d'outils et bénéficier d'une formation leur permettant de bien comprendre la structure salariale de l'organisation afin de pouvoir l'expliquer à leurs équipes et de répondre aux questions de base.

Ensuite, toute obligation de transparence devrait nécessairement passer par un accompagnement des organisations susceptibles de la mettre en œuvre. Rappelons que la gestion de la rémunération demande une expertise. Alors que le tissu économique québécois est composé de PME, il faudra naturellement leur accorder une attention particulière en matière de soutien. Il serait d'ailleurs opportun de profiter de cet exercice pour simplifier certains processus implantés lors de la dernière mise à jour de la Loi sur l'équité salariale et qui occasionnent de la confusion ainsi qu'une lourdeur administrative importante.

³¹CNESST. *Cadres supérieurs*. En ligne : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/conditions-travail/statuts-particuliers/cadres-superieurs>

Conclusion

La transparence salariale s'impose aujourd'hui comme un enjeu incontournable dans l'évolution des pratiques en ressources humaines. Elle a le potentiel de contribuer à la réduction des inégalités, à l'amélioration de la performance organisationnelle et à une meilleure attractivité des milieux de travail, en particulier dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre.

L'expérience québécoise en matière d'équité salariale constitue un fondement solide sur lequel il est possible de bâtir un régime de transparence plus structuré, sans pour autant multiplier les obligations législatives. Une bonification de la Loi sur l'équité salariale pour y intégrer des exigences mesurées en matière de transparence, pourrait représenter une avancée significative surtout dans un contexte où la dichotomie entre milieux syndiqués et non syndiqués crée de nombreuses attentes. Toutefois, pour assurer le succès d'une telle démarche, une période transitoire suffisante et un accompagnement ciblé, notamment pour les PME, paraissent essentiels.

L'Ordre réaffirme ici sa volonté d'agir pour la protection du public. Il considère que la transparence salariale, si elle est bien encadrée et adaptée à la réalité des milieux de travail, peut devenir un levier efficace pour combler les écarts et sensibiliser les salariés et salariées. Elle doit toutefois être mise en œuvre avec rigueur, doigté et pédagogie.

Cet avis vise à encourager une discussion constructive et pragmatique sur les moyens d'accroître la transparence, tout en tenant compte des besoins du marché du travail québécois, des attentes de la main-d'œuvre et des capacités des employeurs. L'objectif n'est pas d'imposer, mais d'accompagner un changement qui s'inscrit dans le sens de l'histoire.

Dans l'hypothèse où le législateur se décide d'aller de l'avant avec une loi sur la transparence salariale, l'Ordre propose les pistes d'action suivantes :

Tableau 2. Synthèse des pistes d'action proposées par l'Ordre

Piste d'action	Contenu	Objectif
1. Obligation d'afficher l'échelle salariale	Rendre obligatoire la publication des échelles salariales dans les offres d'emploi et leur communication aux salariés. Possibilité de limiter l'écart de l'échelle divulguée et d'exclure les postes de hauts dirigeants de l'obligation.	Améliorer la transparence et l'information communiquée
2. Interdire les questions sur l'historique salarial	Empêcher les employeurs de demander l'ancien salaire d'un candidat ou d'une candidate	Réduire les biais et les inégalités dès l'embauche
3. Exclure l'obligation de divulguer les salaires individuels	Ne pas exiger la publication des salaires nominaux	Protéger la confidentialité et limiter les tensions internes
4. Prévoir une période transitoire	Accorder un délai raisonnable avant l'entrée en vigueur des obligations	Permettre aux organisations de se préparer adéquatement
5. Offrir un accompagnement ciblé	Soutien aux organisations, en particulier aux PME, pour mettre en place la transparence	Réduire la charge administrative et réduire les écarts structurels entre grandes et petites organisations
6. Former les gestionnaires	Former les gestionnaires à comprendre et à communiquer les structures salariales	Assurer une mise en œuvre cohérente et faire de la pédagogie auprès des salariés et salariées
7. Opter pour le véhicule existant qu'est la Loi sur l'équité salariale	Intégrer les mesures de transparence salariale citées précédemment à la législation existante plutôt que de créer une nouvelle loi	Éviter une multiplication législative, assurer la cohérence entre milieux syndiqués et non syndiqués