

# **BALISAGE RELATIF À LA RÉMUNÉRATION DU DISTRIBUTEUR**

## **CONTEXTE GÉNÉRAL ET RÉSULTATS**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. DEMANDE DE LA RÉGIE.....</b>	<b>5</b>
<b>2. CONTEXTE GÉNÉRAL .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ÉTUDE DE BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES EMPLOYÉS D’HYDRO-QUÉBEC....</b>	<b>5</b>
3.1. Périmètre de l’étude de balisage .....	5
3.2. Principaux résultats.....	7
<b>4. AMÉLIORATION CONTINUE DE L’EFFICIENCE.....</b>	<b>8</b>
4.1. Réduction de la main-d’œuvre.....	8
4.2. Évolution des coûts du Distributeur .....	10
4.3. Indicateurs balisés .....	10
<b>5. CONCLUSION.....</b>	<b>12</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Écarts de la rémunération d’Hydro-Québec par rapport à la médiane du marché de référence (2015).....	7
--	---

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Réduction de l’effectif (ÉTC) de 2008 à 2015 .....	8
Figure 2 : Effectif (ÉTC) par groupes d’emplois – Métiers et Bureau.....	9
Figure 3 : Effectif (ÉTC) par groupes d’emplois – autres groupes .....	9
Figure 4 : Coût total de distribution et des SALC par abonnement .....	10
Figure 5 : Dépenses d’exploitation pour le réseau de distribution par abonnement .....	11
Figure 6 : Dépenses d’exploitation pour les SALC par abonnement.....	12



## 1. DEMANDE DE LA RÉGIE

1 Dans sa décision D-2014-037, la Régie « demande au Distributeur de présenter [...] une  
2 étude de balisage auprès des entreprises comparables fournissant une analyse de la  
3 rémunération globale par groupe d'emplois et en distinguant le salaire de base moyen, le  
4 coût de retraite et les autres avantages sociaux<sup>1</sup> ».

5 Dans sa décision D-2015-153, la Régie « accepte la demande du Distributeur de produire et  
6 déposer une étude de balisage sur la rémunération globale du Distributeur, conformément au  
7 paragraphe 251 de la décision D-2014-037, pour le dossier tarifaire 2017-2018<sup>2</sup> ». De plus,  
8 elle « demande au Distributeur de déposer l'étude de balisage demandée par la Régie au  
9 plus tard le 20 mai 2016 et de convoquer une séance de travail regroupant le Distributeur,  
10 les intervenants au [dossier R-3933-2015] qui représentent la clientèle et des membres du  
11 personnel de la Régie, afin de présenter les résultats obtenus et répondre aux questions<sup>3</sup> ».  
12 Ces éléments ont été repris par la Régie dans sa décision D-2016-033<sup>4</sup>.

13 L'étude de balisage sur la rémunération globale d'Hydro-Québec a été réalisée selon les  
14 règles de l'art et en respectant les indications de la Régie, par la firme spécialisée dans ce  
15 domaine, Normandin Beaudry.

## 2. CONTEXTE GÉNÉRAL

16 Hydro-Québec s'efforce de maintenir une rémunération globale comparable à la médiane du  
17 marché, et ce, afin de préserver sa capacité à attirer et retenir une main d'œuvre de qualité.

18 Par ailleurs, l'examen des résultats de l'étude de balisage doit se faire avec, en toile de fond,  
19 l'efficience réalisée au cours des années, laquelle réfère, entre autres, au nombre  
20 d'employés et aux ressources utilisées pour offrir à la clientèle un service de qualité.

21 La présente pièce vise à souligner les principaux résultats de l'étude et à exposer le contexte  
22 encadrant l'exercice.

## 3. ÉTUDE DE BALISAGE DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES EMPLOYÉS D'HYDRO-QUÉBEC

### 3.1. Périmètre de l'étude de balisage

23 Les données sur lesquelles s'appuie l'étude de balisage sont les plus récentes disponibles,  
24 soit celles des programmes et ententes salariales en vigueur à la fin de l'année 2015.

25 Le marché de référence est un échantillon représentatif constitué de 41 entreprises. Pour  
26 faire partie de l'échantillon, ces entreprises devaient :

---

<sup>1</sup> Paragraphe 251.

<sup>2</sup> Paragraphe 25.

<sup>3</sup> Paragraphe 26.

<sup>4</sup> Paragraphes 396 et 397.

- 1 • être présentes au Québec<sup>5</sup> ;  
2 • figurer parmi les plus importantes et performantes de leur secteur d'activité  
3 économique ;  
4 • posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec ;  
5 • employer une main-d'œuvre spécialisée et diversifiée.

6 Un échantillon représentatif de 53 emplois, représentant 29 % de l'ensemble des employés  
7 de l'entreprise de tous les groupes d'emplois<sup>6</sup>, a été retenu aux fins de comparaison au  
8 marché. Les critères de sélection étaient les suivants :

- 9 • la représentativité du nombre d'emplois et de titulaires ;  
10 • la cohérence entre le poids des titulaires syndiqués dans l'enquête de balisage et  
11 celui chez Hydro-Québec ;  
12 • la représentativité des familles d'emplois à Hydro-Québec ;  
13 • l'occurrence des emplois dans le marché de référence.

14 Les composantes de la rémunération globale faisant l'objet de l'enquête sont :

- 15 • le salaire de base moyen ;  
16 • la rémunération incitative ;  
17 • le régime de retraite et les autres avantages sociaux (régimes d'assurance  
18 collective).

19 Pour l'exercice de balisage, la firme est responsable de la cueillette et de l'analyse des  
20 données, Hydro-Québec lui ayant préalablement fourni la liste et le descriptif des emplois.

21 Comme indiqué à la page 3 du rapport de la firme Normandin Beaudry et selon la littérature  
22 et la pratique des spécialistes en rémunération, « *une organisation est au diapason du*  
23 *marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché* <sup>[note omise]</sup>.  
24 Cet écart de plus ou moins 5 % est communément appelé la zone de compétitivité ». L'écart  
25 est calculé par rapport à la médiane du marché (soit le cinquantième percentile).

---

<sup>5</sup> Aux fins de l'analyse de certains emplois propres à la réalité d'Hydro-Québec, certains grands distributeurs d'électricité canadiens ont été retenus.

<sup>6</sup> À l'exception des cadres supérieurs et de direction, des répartiteurs et des scientifiques, en raison du faible effectif et de la nature très spécifique de ces emplois.

### 3.2. Principaux résultats

1 Le tableau 1 présente les principaux résultats par groupes d'emplois.

**TABEAU 1 :  
ÉCARTS DE LA RÉMUNÉRATION D'HYDRO-QUÉBEC  
PAR RAPPORT À LA MÉDIANE DU MARCHÉ DE RÉFÉRENCE (2015)**

Groupes d'emplois	Salaire de base moyen	Rémunération directe <sup>b</sup>	Rémunération globale <sup>c</sup>
Cadres intermédiaires	-8 %	-5 %	-2 %
Cadres de maîtrise	0 %	7 %	9 %
Professionnels	0 %	4 %	7 %
Spécialistes <sup>a</sup>	7 %	2 %	5 %
Ingénieurs <sup>a</sup>	2 %	0 %	3 %
Technologues <sup>a,d</sup>	11 %	9 %	11 %
Métiers <sup>a</sup>	4 %	3 %	5 %
Bureau <sup>a</sup>	8 %	6 %	9 %
<b>Total</b>	<b>5 %</b>	<b>3 %</b>	<b>6 %</b>

<sup>a</sup> Employés syndiqués.

<sup>b</sup> Comprend le salaire de base moyen et la rémunération incitative.

<sup>c</sup> Comprend le salaire de base moyen, la rémunération incitative ainsi que la valeur des régimes de retraite et d'assurance collective.

<sup>d</sup> Le terme « techniciens » est également utilisé, notamment dans les dossiers règlementaires.

2 Les résultats indiquent que, globalement, le salaire de base moyen se situe dans la zone de  
3 compétitivité du marché. L'ajout de la rémunération incitative réduit l'écart par rapport à la  
4 médiane d'environ 2 % (colonne « Rémunération directe »), ce qui indique que la  
5 rémunération incitative offerte par Hydro-Québec est globalement inférieure à celle offerte  
6 par le marché de référence. Cet écart au marché passe à 6 % avec l'ajout de la valeur du  
7 régime de retraite et des régimes d'assurance collective (colonne « Rémunération globale »).  
8 La rémunération globale de l'entreprise est donc tout juste au-dessus de la zone de  
9 compétitivité.

10 Hydro-Québec considère donc que son objectif de maintenir une rémunération globale  
11 comparable à celle du marché est atteint. Ce résultat est le fruit des efforts importants de  
12 l'entreprise au cours des dernières années :

- 13 • le gel des salaires des employés syndiqués pour les années 2014 et 2015 ;
- 14 • le partage à part égal du coût du régime de retraite pour tous les employés ;

- 1 • l'application des dispositions du projet de loi n° 100<sup>7</sup> aux cadres intermédiaires et  
2 à certains professionnels de 2011 à 2015, limitant les hausses de salaires  
3 octroyées annuellement (6,5 % sur cinq ans).

4 Par ailleurs, le Distributeur rappelle que la rémunération des cadres supérieurs et de  
5 direction est exclue de l'étude de balisage pour les raisons invoquées à la note 6.

#### 4. AMÉLIORATION CONTINUE DE L'EFFICIENCE

##### 4.1. Réduction de la main-d'œuvre

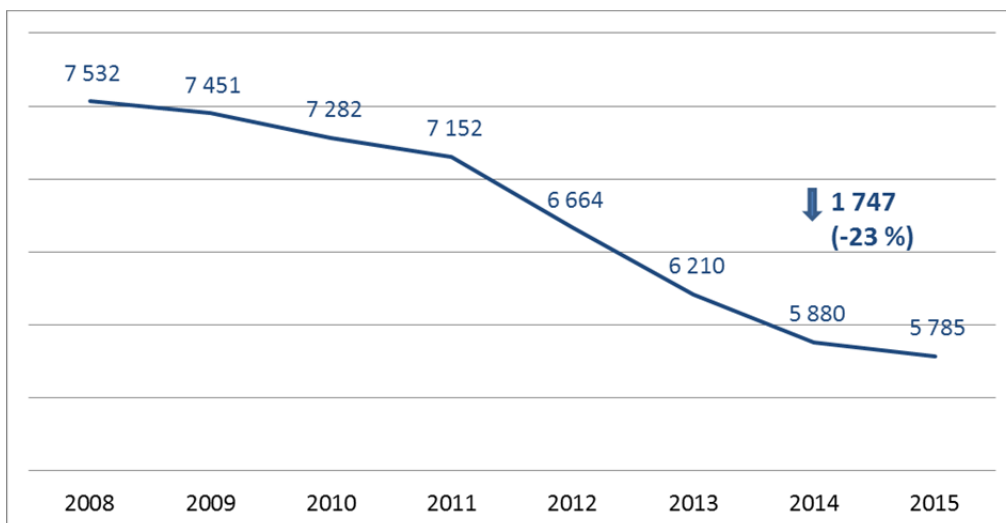
###### *Efforts importants*

6 Depuis quelques années déjà, le Distributeur saisit les opportunités offertes par les départs à  
7 la retraite pour optimiser son effectif dans l'optique de mieux répondre aux attentes de ses  
8 clients, et ce, à moindre coût. Cette stratégie repose notamment sur l'adoption des  
9 meilleures pratiques et le recours à des technologies performantes.

10 Grâce à ces importants efforts, l'effectif du Distributeur atteint aujourd'hui son plus bas  
11 niveau depuis la création de la division. Plus globalement, l'effectif de l'ensemble de  
12 l'entreprise est à son plus bas niveau depuis une trentaine d'années, alors que le nombre  
13 d'abonnements a augmenté substantiellement au cours de la même période.

14 Entre 2008 et 2015, les efforts du Distributeur auront permis une réduction de près de  
15 1 750 postes en équivalent temps complet (ÉTC), soit une baisse de 23 %, comme l'illustre  
16 la figure 1, et ce, sans compromettre la qualité du service.

**FIGURE 1 :  
RÉDUCTION DE L'EFFECTIF (ÉTC) DE 2008 À 2015**



Note : Effectif réel, ajusté des réorganisations.

<sup>7</sup> Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette.

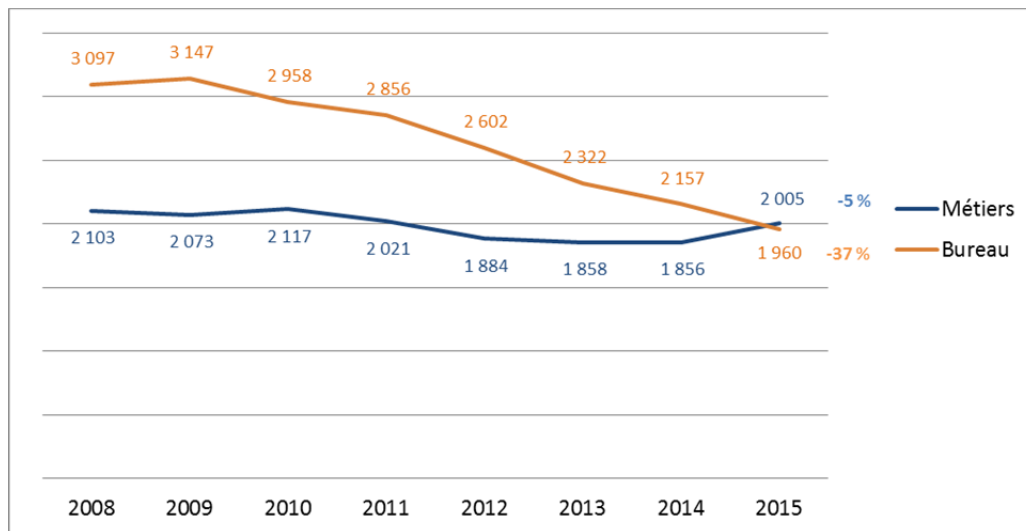


**Évolution par catégories d'emplois**

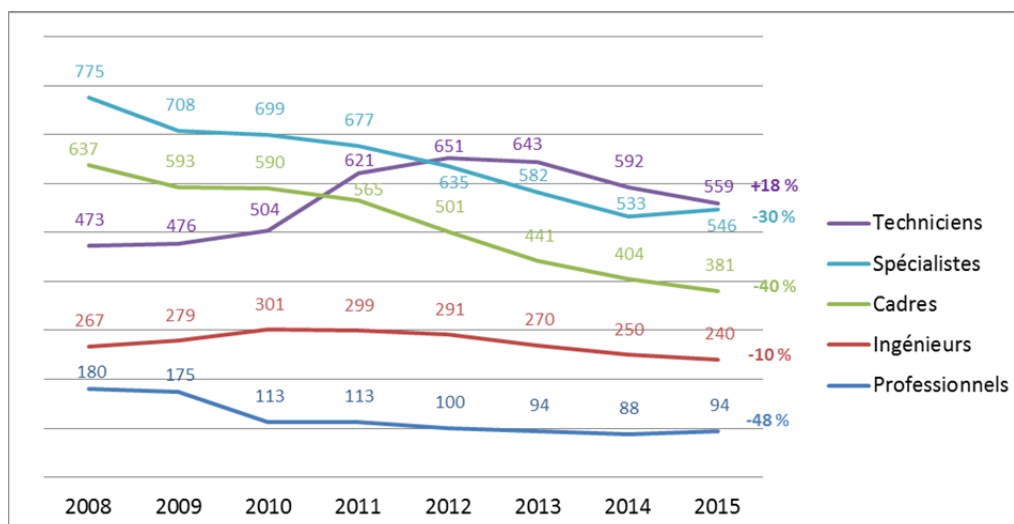
1 La réduction ne s'est pas faite uniformément pour l'ensemble des groupes d'emplois. Les  
 2 efforts du Distributeur ont notamment permis une diminution récurrente du nombre de postes  
 3 liés aux fonctions de support aux activités. À l'inverse, le Distributeur a assuré un  
 4 renouvellement de la main-d'œuvre opérationnelle par un remplacement des postes rendus  
 5 vacants et le développement des nouveaux employés, et ce, afin de maintenir la qualité de  
 6 son service.

7 Les figures 2 et 3 illustrent l'évolution de l'effectif de 2008 à 2015 selon les groupes  
 8 d'emplois, évolution conditionnée par celle des besoins du Distributeur.

**FIGURE 2 :  
EFFECTIF (ÉTC) PAR GROUPES D'EMPLOIS – MÉTIERS ET BUREAU**



**FIGURE 3 :  
EFFECTIF (ÉTC) PAR GROUPES D'EMPLOIS – AUTRES GROUPES**

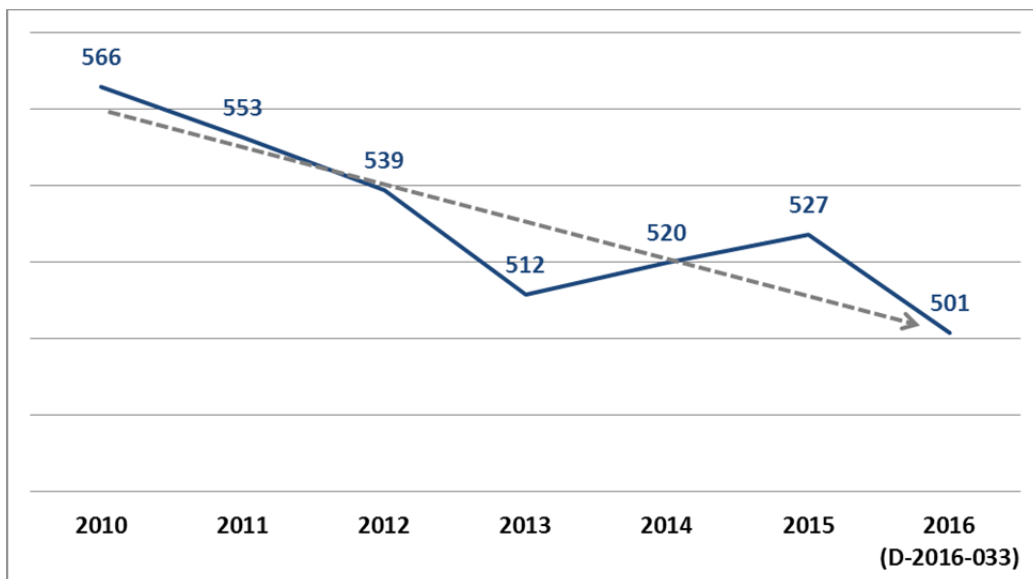


1 L'effectif est en décroissance, souvent importante, pour tous les groupes d'emplois, à  
 2 l'exception des techniciens dû à un reclassement de certains postes (voir plus bas).  
 3 Le groupe Bureau, qui regroupait, de loin, le plus grand nombre d'employés, a connu la  
 4 réduction la plus importante (1 137 ÉTC), une variation de -37 %.  
 5 La réduction est relativement modérée pour les ingénieurs (27 ÉTC, soit -10 %). Toutefois,  
 6 elle est substantielle, toutes proportions gardées, pour les cadres (256 ÉTC, soit -40 %), les  
 7 professionnels (86 ÉTC, soit -48 %) et les spécialistes (229 ÉTC, soit -30 %).  
 8 Enfin, l'effectif du groupe Métiers est demeuré à peu près stable au cours de la période afin  
 9 de maintenir la qualité du service, comme mentionné précédemment. Quant à la hausse de  
 10 l'effectif du groupe Techniciens, elle est essentiellement attribuable au transfert, en 2011, de  
 11 certains postes depuis le groupe Bureau. Le Distributeur souligne que depuis 2012, la  
 12 décroissance du groupe Techniciens est de 92 postes (14 %) et qu'en l'absence du transfert  
 13 de postes, il y aurait également eu une décroissance sur la période 2008-2015.

**4.2. Évolution des coûts du Distributeur**

14 L'évolution de l'indicateur du coût total de distribution et des services à la clientèle (SALC)  
 15 par abonnement traduit les efforts d'efficacité du Distributeur, notamment en matière de  
 16 masse salariale. La figure 4 illustre ces importants efforts :

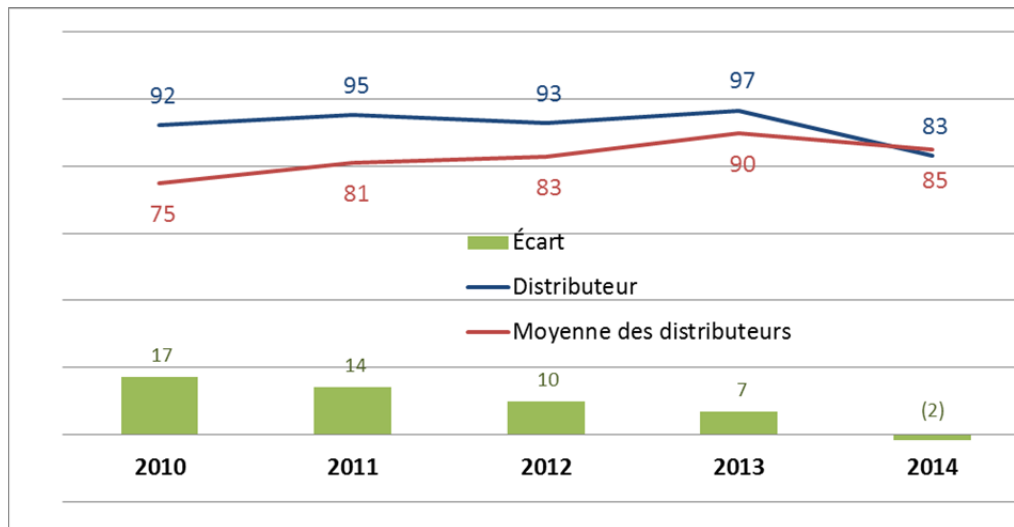
**FIGURE 4 :  
 COÛT TOTAL DE DISTRIBUTION ET DES SALC PAR ABONNEMENT (\$)**



**4.3. Indicateurs balisés**

17 Le balisage effectué annuellement par First Quartile montre que les dépenses d'exploitation  
 18 pour le réseau de distribution et les SALC du Distributeur sont tout à fait comparables à ceux  
 19 des autres distributeurs nord-américains.

**FIGURE 5 :  
DÉPENSES D'EXPLOITATION POUR LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION PAR ABONNEMENT (\$ US)**

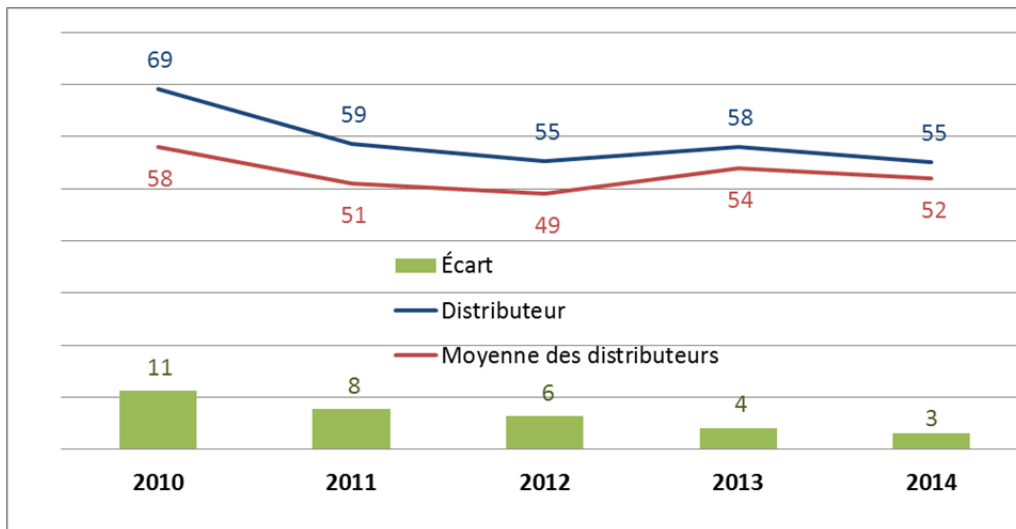


1 Comme l'illustre la figure 5, historiquement, les dépenses d'exploitation du Distributeur pour  
 2 son réseau ont été un peu plus élevées que celles des autres distributeurs, en raison  
 3 notamment des éléments suivants :

- 4 • un réseau très étendu ;
- 5 • une plus faible densité de population ;
- 6 • un important ratio rural / urbain ;
- 7 • certaines contraintes climatiques.

8 Le Distributeur souligne toutefois que ses efforts d'efficacité portent fruit, car l'écart par  
 9 rapport à la moyenne des distributeurs est en diminution constante depuis 2010. En 2014,  
 10 les dépenses d'exploitation relatives au réseau de distribution sont même passées  
 11 légèrement sous la moyenne. Les informations préliminaires dont dispose le Distributeur  
 12 indiquent que son indicateur devrait poursuivre sa tendance à la baisse en 2015.

**FIGURE 6 :  
DÉPENSES D'EXPLOITATION POUR LES SALC PAR ABONNEMENT (\$ US)**



1 Tout comme pour les dépenses d'exploitation relatives à son réseau, historiquement, les  
 2 dépenses d'exploitation du Distributeur pour ses SALC sont un peu plus élevées que celles  
 3 des autres distributeurs. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Entre autres, le  
 4 Distributeur reçoit un volume d'appels plus important que ses pairs, toutes proportions  
 5 gardées, notamment dû au fait que ses clients ont moins recours aux autres canaux de  
 6 communication (Internet, notamment) que les clients des entreprises de comparaison.

7 Par ailleurs, pour répondre à son rôle social et en matière de développement économique, le  
 8 Distributeur doit maintenir une douzaine de sites en région pour son centre d'appels, alors  
 9 que les autres entreprises n'en ont, règle générale, qu'un ou deux.

10 Toutefois, malgré toutes ces contraintes et comme l'illustre la figure 6, les efforts d'efficience  
 11 du Distributeur au cours des dernières années ont eu pour effet de rapprocher les dépenses  
 12 d'exploitation par abonnement pour ses services à la clientèle de celles des entreprises de  
 13 comparaison. Les informations préliminaires dont dispose le Distributeur indiquent que son  
 14 indicateur devrait poursuivre sa tendance à la baisse en 2015, tout comme dans le cas des  
 15 dépenses en exploitation pour le réseau.

## 5. CONCLUSION

16 L'objectif de maintenir une rémunération globale comparable à celle du marché est atteint.

17 Par ailleurs, tant l'évolution de l'effectif que les indicateurs de coût et de balisage témoignent  
 18 de l'amélioration continue de l'efficience du Distributeur au cours des dernières années. La  
 19 rémunération des employés doit être examinée dans ce contexte.