DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N° 4 DE LA RÉGIE DE L'ÉNERGIE (LA RÉGIE) À HYDRO-QUÉBEC (LE DISTRIBUTEUR) SUR LA DEMANDE RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT DES TARIFS D'ÉLECTRICITÉ DE L'ANNÉE TARIFAIRE 2017-2018

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

Politique de rémunération globale

1. Références : (i) Pièce C-FCEI-0018, p. 2;
(ii) Pièce B-0082, p. 4 et 5;
(iii) Décision D-2014-037, dossier R-3854-2013, phase 1, p. 71.

Préambule :

(i) La firme Optimum retenue par la FCEI indique que :

« *Selon les réponses verbales obtenues lors de la session de travail du 7 septembre 2016 et selon les réponses écrites à nos diverses questions obtenues par la suite, il appert qu'Hydro-Québec n'est pas dotée d'une politique de rémunération globale écrite et dûment adoptée par son conseil d'administration. Or, en matière de rémunération globale, il est nécessaire pour toute entreprise de se doter d'une telle politique de rémunération globale en vertu de laquelle on spécifie le positionnement souhaité de la rémunération globale ainsi qu'à l'égard de chacune des composantes de la rémunération, soit le salaire de base, la rémunération incitative et les avantages sociaux. Toute politique de rémunération globale doit être approuvée par le conseil d'administration et revalidée sur base régulière avec ce dernier. Il s'agit d'un outil de gestion qui doit être aligné sur la stratégie et les objectifs d'affaires de l'entreprise.*

La politique de rémunération globale doit également définir un marché de référence, avec lequel l'entreprise va valider son positionnement visé eu égard à la rémunération globale. Le marché de référence doit également être approuvé par le conseil d'administration et mis à jour régulièrement. Celui-ci peut être distinct pour les employés syndiqués et non syndiqués selon le contexte.

Voici justement ce que disent Roland Thériault et Sylvie St-Onge sur l'importance d'adopter une politique de rémunération globale :

> *« En somme, le défi des dirigeants consiste à adopter une politique de rémunération qui serait cohérente avec leur stratégie d'affaires, leurs valeurs de gestion, leurs autres activités de gestion, etc. Une telle adaptation de la stratégie de rémunération au contexte d'affaires s'avère à l'origine d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise »* ». [nous soulignons] [note de bas de page oubliée ou omise]

(ii) En réponse à une demande de renseignements, le Distributeur indique que :

« *Hydro-Québec compte sur une équipe de spécialistes de la rémunération globale chevronnée pour effectuer une vigie active de la rémunération qu'elle offre à ses employés syndiqués et non syndiqués. Cette vigie fait partie intégrante de l'administration courante de la rémunération globale à Hydro-Québec. Elle permet de s'assurer que la rémunération globale se positionne à la médiane du marché.*

Hydro-Québec participe annuellement aux enquêtes salariales et aux enquêtes ciblant spécifiquement les assurances collectives et les régimes de retraite, lesquelles sont réalisées par les grandes firmes de consultation en rémunération au Québec. Hydro-Québec demeure à l'affut de la variation des conditions de rémunération offertes sur le marché en analysant les résultats ces enquêtes sur une base annuelle. […].

De plus, Hydro-Québec analyse les prévisions d'augmentations salariales établies par les grandes firmes de consultation afin d'établir ses budgets d'augmentations salariales annuels. Les données publiées dans ces enquêtes permettent de dégager les tendances du marché du travail et de valider l'alignement et le positionnement de l'offre de rémunération globale d'Hydro-Québec.

Hydro-Québec est membre depuis plus d'une vingtaine d'années du Groupe de rémunération de Montréal. Ce forum permet entre autres l'échange d'informations relatives à la rémunération entre les entreprises membres ». [nous soulignons]

(iii) Dans la décision D-2014-037 :

« *[248] En réponse à une demande de renseignements de la Régie, le Distributeur indique que la vice-présidence Ressources humaines exerce une vigie à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux, auprès d'entreprises comparables. Cependant, aucune enquête détaillée sur ces aspects n'a été réalisée ni déposée récemment auprès de la direction d'Hydro-Québec.*

[249] Le Distributeur indique qu'un balisage consiste en une approche structurée et minutieuse de collecte et d'analyse de renseignements précis. Les balisages détaillés sur la rémunération sont réalisés par Hydro-Québec en fonction des besoins et ne sont donc pas effectués à une fréquence régulière.

[250] Dans le contexte actuel, le Distributeur souligne qu'il n'est pas prévu à ce jour qu'un tel balisage soit effectué au cours des prochaines années. La vigie en rémunération consiste en une écoute active et continue de l'environnement relatif à ce domaine, dont les informations proviennent de diverses sources telles que les consultants, les publications spécialisées, les enquêtes auxquelles Hydro-Québec participe, et le Conference Board du Canada ». [notes de bas de page omises]

Demandes :

1.1 Veuillez indiquer si Hydro-Québec est dotée d'une politique de rémunération globale qui découle des résultats de la « *vigie active* » de la Vice-Présidence Ressources humaines? Veuillez élaborer.

1.2 Veuillez indiquer si Hydro-Québec est dotée d'une politique de rémunération globale écrite et adoptée par son conseil d'administration. Sinon, veuillez justifier.

1.3 Dans l'affirmative, veuillez indiquer si la politique de rémunération d'Hydro-Québec définit un marché de référence, lequel est approuvé par le conseil d'administration et mis à jour régulièrement. Sinon, veuillez justifier.

Les questions suivantes s'adressent principalement à la firme Normandin Beaudry retenue par le Distributeur:

Marché de référence

2. Références : (i) Pièce C-FCEI-0018, p. 3 et 4;
(ii) Pièce B-0028, annexe C, p. 2, 17 et 18.

Préambule :

(i) La firme Optimum indique que :

« *Différemment des critères établis par la Vice-Présidence Ressources Humaines, il y a apparemment plus de 10 ans et, semble-t-il, retenus à nouveau pour la sélection des organisations visées par la dernière étude de balisage, nous croyons qu'un bon marché de référence pour Hydro-Québec devrait être composé d'un nombre raisonnable d'organisations (20 à 25) :*

- *faisant partie des secteurs d'activités d'Hydro-Québec de distribution, de production et de transport d'électricité et d'énergie, dont la taille (actif ou revenus annuels) se situe, un peu comme l'a fait Hydro One, dans une fourchette de 33 % à 300 % de la taille de l'actif et des revenus annuels de Distribution;*
- *auxquelles on pourrait ajouter des entreprises des secteurs industriels et des ressources naturelles œuvrant au Québec ayant une structure organisationnelle semblable à Hydro-Québec, c'est-à-dire composée d'une prépondérance d'employés syndiqués versus non syndiqués;*
- *auxquelles on pourrait ajouter des entreprises réglementées œuvrant au Québec et possiblement des organismes de réglementation;*

- *ultimement, comme dernier critère, auxquelles on pourrait ajouter quelques sociétés desquelles Hydro-Québec est susceptible d'attirer et de recruter de la main-d'œuvre qualifiée* ».

(ii) La firme Normandin Beaudry indique que :

« *Un marché de référence composé de 41 organisations a été déterminé conjointement avec Hydro-Québec, selon les critères qu'elle applique lorsqu'elle effectue une vigie active de sa rémunération. Ainsi, les organisations du marché de référence doivent :*

- *Être présentes au Québec*
- *Figurer parmi les plus importantes et performantes de leur secteur d'activité économique*
- *Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec*
- *Employer une main-d'œuvre spécialisée et diversifiée*

De plus, pour certains emplois propres à la réalité d'Hydro-Québec, le marché de référence a été élargi pour inclure de grands distributeurs d'hydroélectricité canadiens ». [nous soulignons]

Demandes :

2.1 Veuillez commenter chacun des critères présentés à la référence (i). Veuillez faire le lien avec le choix du marché de référence de la présente étude de balisage.

2.2 Veuillez indiquer quelles sont les organisations faisant partie des 41 organisations du marché de référence (référence (ii)) qui respectent les critères énoncés à la référence (i). Veuillez indiquer les noms des organisations pour chacun des critères.

3. Références : (i) Pièce C-FCEI-0018, p. 4;
(ii) Pièce B-0082, p. 13 et 14.

Préambule :

(i) La firme Optimum indique que :

« *Une enquête de rémunération globale crédible ne doit pas s'appuyer a priori sur des organisations performantes œuvrant dans n'importe quel secteur d'activité économique, mais plutôt sur des organisations de taille apparentée œuvrant dans ses propres secteurs d'activités de distribution, production et transport d'électricité et d'énergie.*

[…]

[…] *il faut à notre avis aller au-delà de la province. Par exemple, on aurait pu viser les entreprises canadiennes étudiées dans le rapport intitulé « Comparaison des prix de l'électricité*

dans les grandes villes nord-américaines au 1er avril 2015 » disponible sur le site internet d'Hydro-Québec, soit :

- *ENMAX*
- *Maritime Electric*
- *EPCOR*
- *Nova Scotia Power*
- *Énergie NB*
- *Hydro Ottawa*
- *SaskPower*
- *Newfoundland and Labrador Hydro*
- *Newfoundland Power*
- *Toronto Hydro*
- *BC Hydro*
- *Manitoba Hydro* »

(ii) En réponses aux questions 7.5 et 7.6 de la demande de renseignements n° 2 de la FCEI, la firme Normandin Beaudry indique que :

> 7.5 Veuillez expliquer la sous-pondération de sociétés du secteur de l'énergie et des ressources naturelles, incluant par exemple des sociétés de l'industrie des pâtes et papier telles que Produits forestiers Résolu, Cascades ou Tembec ou des sociétés telles que Boralex, Emra ou Fortis.
>
> **Réponse de Normandin Beaudry :**
>
> **Dans le cadre de l'étude de balisage, Normandin Beaudry a utilisé les données de rémunération provenant de l'enquête publiée rémun. Ces organisations n'étaient pas participantes à cette enquête.**
>
> 7.6 Le marché de référence inclut B.C. Hydro et Manitoba Hydro. Comment expliquez-vous l'absence des sociétés d'hydro-électricité plus près du Québec, soit en Ontario, en Nouvelle-Écosse, au Nouveau -Brunswick ou à Terre-Neuve?
>
> **Réponse de Normandin Beaudry :**
>
> **Dans le cadre de l'enquête fermée auprès du secteur de l'électricité et d'industries connexes au Canada, les sociétés électriques de l'Ontario (Toronto Hydro et Hydro One), du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve avaient été approchées, mais n'ont pas donné suite à cette sollicitation. C'est également pour cette raison que nous avons sollicité des organisations québécoises telles que Thirau Victoriaville / Napec, Hydro-Sherbrooke ou Hydro-Magog.**

Demandes :

3.1 Veuillez commenter l'affirmation la firme Optimum qui indique qu' « *Une enquête de rémunération globale crédible ne doit pas s'appuyer a priori sur des organisations performantes œuvrant dans n'importe quel secteur d'activité économique, mais plutôt sur des organisations de taille apparentée œuvrant dans ses propres secteurs d'activités de distribution, production et transport d'électricité et d'énergie* ».

3.2 En lien avec la réponse à la question 7.6 présentée à la référence (ii), veuillez indiquer si d'autres organisations du secteur de l'électricité canadiennes et nord-américaines ont été approchées. Si oui, veuillez indiquer les noms des organisations. Sinon, veuillez justifier.

4. Références : (i) Pièce C-FCEI-0018, p. 4 et 5;
(ii) Pièce C-FCEI-0018, p. 3;
(iii) Pièce B-0082, p. 15.

Préambule :

(i) La firme Optimum indique que :

« *Chez Hydro-Québec, le personnel est syndiqué dans une proportion de 85 %. Le critère de posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec n'a pas été respecté puisque le marché de référence utilisé aux fins de l'étude de balisage est composé de 41 organisations dont une grande majorité d'entre elles ont peu ou n'ont pas d'employés syndiqués.*

[…]

Hydro-Québec a sélectionné les emplois à baliser en insistant sur le critère de la cohérence entre le poids des titulaires syndiqués dans l'enquête de balisage et le poids des titulaires syndiqués chez Hydro-Québec. Or, cet aspect n'a été nullement respecté dans toute l'enquête. Alors que le personnel d'Hydro-Québec est syndiqué dans une proportion de 85 %, nous croyons inapproprié d'avoir inclus dans le marché de référence autant de sociétés du secteur financier très majoritairement non syndiquées (17 % des organisations), autant de sociétés du secteur des médias (10 % des organisations), des petites sociétés de génie-conseil essentiellement non syndiquées, etc. » [nous soulignons]

(ii) La firme Optimum indique également que : « *Compte tenu de son environnement hautement syndiqué à 85 %, Hydro-Québec devrait aussi s'interroger sur la possibilité de définir deux marchés de référence distincts* ».

(iii) En réponses aux questions 8.2 et 8.3 de la demande de renseignements n° 2 de la FCEI, la firme Normandin Beaudry indique que :

« *Le caractère syndiqué ou non syndiqué étant propre à la réalité de chaque organisation, les emplois repères de l'enquête de rémunération rémun ne sont pas catégorisés selon ce critère.*

[…]

Les données collectées dans le cadre de l'enquête publiée rémun sont fournies directement par les organisations et n'indiquent pas le statut syndiqué ou non syndiqué de chaque employé ou emploi ».

Demandes :

4.1 Veuillez commenter l'affirmation de la firme Optimum qui indique que « *Le critère de posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec n'a pas été respecté puisque le marché de référence utilisé aux fins de l'étude de balisage est composé de 41 organisations dont une grande majorité d'entre elles ont peu ou n'ont pas d'employés syndiqués* ».

4.2 *Bien que* « *Le caractère syndiqué ou non syndiqué étant propre à la réalité de chaque organisation, les emplois repères de l'enquête de rémunération rémun ne sont pas catégorisés selon ce critère* », est-ce possible de définir deux marchés de référence distincts? Veuillez élaborer.

4.3 Veuillez expliquer quels sont les impacts sur le résultat du balisage de la rémunération globale de ne pas faire la distinction du caractère syndiqué ou non syndiqué du marché de référence.

5. Références : (i) Pièce C-FCEI-0018, p. 5;
(ii) Pièce C-FCEI-0018, p. 7.

Préambule :

(i) La firme Optimum indique que :

« *À notre avis, une enquête de rémunération fermée aurait été de mise pour l'ensemble des postes visés par Hydro-Québec comme l'a fait Hydro-One dans les enquêtes de balisage réalisées par la firme Mercer. De telles enquêtes de rémunération fermées permettent d'obtenir des réponses à des questions spécifiques adressées aux seules organisations faisant partie du marché de référence pré approuvé notamment sur les organisations sondées, les salaires, la rémunération incitative, les régimes de retraite, l'assurance collective et les conditions de travail.* » [nous soulignons]

(ii) La firme Optimum indique également que :

« *Nous réitérons notre désaccord avec le choix des organisations constituant le marché de référence, tel que mentionné plus tôt. Un grand nombre des organisations retenues aux fins de l'étude de balisage de Normandin Beaudry sont à notre avis inappropriées. Seul un marché de référence permanent établi pour une enquête de rémunération fermée serait approprié dans le contexte d'Hydro-Québec* ». [nous soulignons]

Demande :

5.1 Veuillez commenter l'affirmation de la firme Optimum qui indique qu' « *Un grand nombre des organisations retenues aux fins de l'étude de balisage de Normandin Beaudry sont à notre avis inappropriées. Seul un marché de référence permanent établi pour une enquête de rémunération fermée serait approprié dans le contexte d'Hydro-Québec* ».

Méthodologie

6. Références :
(i) Pièce B-0028, annexe C, p. 10;
(ii) Dossier R-3492-2002, phase 2, pièce HQD-13, document 6.4, p. 2 et annexe B;
(iii) Pièce C-FCEI-0018, p. 7;
(iv) Pièce C-FCEI-0018, p. 8.

Préambule :

(i) La firme Normandin Beaudry indique que :

« *Afin de baliser la rémunération globale d'Hydro-Québec, nous avons utilisé la méthode des coûts simulés.*

Cette méthode consiste à évaluer le coût qui serait encouru par Hydro-Québec si ses employés bénéficiaient de la même rémunération globale (salaire de base moyen, rémunération incitative, régime de retraite et régimes d'assurance collective) que celle de chacune des organisations du marché de référence. De cette façon, on élimine les biais démographiques pour mettre en lumière la valeur de l'offre globale de rémunération de chaque organisation.

La méthode des coûts simulés est utilisée dans les arbitrages de différends touchant la rémunération globale et l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) a utilisé cette méthode dans le cadre de divers mandats.

Selon l'ISQ, la méthode des coûts simulés permet de limiter l'influence des variables démographiques et économiques et de refléter de façon plus précise les caractéristiques des régimes ». [note de bas de page omise]

(ii) En 2003, la firme Towers Perrin a effectué un balisage de la rémunération globale pour Hydro-Québec, lequel a été déposé dans le cadre du dossier R-3492-2002, phase 2 (engagement numéro 5). La méthode utilisée était celle de la valeur au pair.

(iii) La firme Optimum indique que :

« *Traditionnellement, lors d'enquêtes de rémunération globale, on utilise une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise visée versus les salaires payés dans l'entreprise comparée.*

Dans le cas présent, Normandin Beaudry a utilisé la méthode des coûts simulés […]. *À notre connaissance, cette méthode n'est pas celle utilisée lors des études de balisage précédentes pour Hydro-Québec.*

[…]

Rappelons à cet égard que chez Hydro-Québec, entre 61 % et 84 % de ses employés, selon le groupe, sont payés au maximum de leur échelle salariale (en moyenne 76 %) et entre 16 % et 39 % des autres employés sont en progression (moyenne 24 %). On note par ailleurs que, dans le marché, les salaires payés versus les échelles sous-jacentes sont majoritairement distribués assez près d'une courbe normale.

Pour pouvoir utiliser cette méthode [des coûts simulés] *sur la base qu'elle élimine les biais démographiques existants entre les organisations faisant l'objet de l'étude, il faut s'assurer que les politiques et les pratiques de fixation des salaires sont semblables. Or, ce n'est pas le cas entre Hydro-Québec et la grande majorité des organisations faisant partie du marché de référence* ». [nous soulignons]

(iv) La firme Optimum effectue une comparaison de la distribution normale de répartition des salaires entre le point minimum, le point milieu et le point maximum des échelles salariales du marché (près d'une courbe normale) et celle d'Hydro-Québec.

Employés non syndiqués[1]

Échelles salariales	Distribution normale du marché	Distribution d'HQ[2]
Point minimum	10 % à 15 %	
Point milieu	70 % à 80 %	
Point maximum	10 % à 15 %	61 % à 79 %

Note 1 : Cadres intermédiaires, cadres de maîtrise et professionnels.
Note 2 : Pièce B-0028, annexe C, p. 11.

Employés syndiqués[1]

Échelles salariales	Distribution normale du marché	Distribution d'HQ[2]
Point minimum	10 % à 15 %	
Point milieu	60 % à 65 %	
Point maximum	25 % à 30 %	71 % à 84 %

Note 1 : Spécialistes, ingénieurs, technologues, métiers et bureau.
Note 2 : Pièce B-0028, annexe C, p. 11.

La firme Optimum indique qu'il est inapproprié de transposer ce qui se passe chez Hydro-Québec au marché, car il en résulte automatiquement des salaires artificiellement attribués au marché par l'application de la méthode des coûts simulés. Elle explique que lorsqu'on transpose des employés payés au maximum des échelons de salaires, on surévalue ce qui se passe dans le marché.

Demandes :

6.1 Veuillez confirmer que la méthode de la valeur au pair utilisée en 2003 correspond à « *une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise visée versus les salaires payés dans l'entreprise comparée* ». Sinon, veuillez expliquer.

6.2 Veuillez commenter l'affirmation de la firme Optimum qui indique que « *Traditionnellement, lors d'enquêtes de rémunération globale, on utilise une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise visée versus les salaires payés dans l'entreprise comparée* ».

6.3 Veuillez expliquer pourquoi le balisage de la rémunération globale d'Hydro-Québec utilise la méthode des coûts simulés plutôt qu' « *une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise visée versus les salaires payés dans l'entreprise comparée* » et la méthode de la valeur au pair.

6.4 Veuillez présenter les avantages et désavantages pour chacune des méthodes indiquées à la question précédente.

6.5 Veuillez indiquer quelle méthode est la plus adéquate et la plus souvent utilisée, selon la pratique des spécialistes en rémunération. Veuillez indiquer les noms des organisations.

6.6 Veuillez compléter les deux tableaux présentés à la référence (iv). Veuillez expliquer les différences entre la distribution normale du marché (près d'une courbe normale) et la distribution d'Hydro-Québec, pour le point minimum, le point milieu et le point maximum des échelles salariales.

6.7 Veuillez indiquer si Hydro-Québec est dotée d'une politique de positionnement dans les échelles salariales pour les nouvelles embauches et les changements de postes à l'intérieur de l'organisation. Si oui, veuillez élaborer. Sinon, veuillez justifier.

6.8 Veuillez commenter l'affirmation de la firme Optimum qui indique que « *Pour pouvoir utiliser cette méthode* [des coûts simulés] *sur la base qu'elle élimine les biais démographiques existants entre les organisations faisant l'objet de l'étude, il faut s'assurer que les politiques et les pratiques de fixation des salaires sont semblables. Or, ce n'est pas le cas entre Hydro-Québec et la grande majorité des organisations faisant partie du marché de référence* ».

6.9 Veuillez commenter l'affirmation de la firme Optimum qui indique qu'il est inapproprié de transposer ce qui se passe chez Hydro-Québec au marché, car il en résulte automatiquement des salaires artificiellement attribués au marché par l'application de la méthode des coûts simulés ainsi qu'une surévaluation du marché.

6.10 Veuillez commenter le fait que la firme Optimum compare la rémunération globale d'Hydro-Québec avec un marché de référence distribué assez près d'une courbe normale.

7. Références : (i) Pièce C-FCEI-0018, p. 9;
(ii) Pièce C-FCEI-0018, p. 11;
(iii) Pièce C-FCEI-0018, p. 12.

Préambule :

(i) La firme Optimum indique que :

« *Normandin Beaudry spécifie à la page 1 de son rapport que selon les règles de l'art, un balisage de la rémunération doit inclure non seulement le salaire de base, mais aussi la rémunération incitative lorsqu'applicable. Nous sommes d'accord.*

Normandin Beaudry précise ensuite que les échelles salariales sont habituellement conçues en tenant compte de la présence ou non de la rémunération incitative. Nous ne sommes pas d'accord avec cet énoncé; en effet, selon la pratique des spécialistes en rémunération, les échelles salariales sont fixées indépendamment de la rémunération incitative et s'appuient sur les données de marché de la composante salaire et le positionnement relatif recherché pour les salaires dans une organisation ».

(ii) En ce qui a trait au régime de retraite, la firme Optimum indique que :

« *À cela, il faut ajouter que les augmentations salariales futures pour compenser l'abolition ou la diminution du régime d'intéressement selon le cas, sont incluses dans la définition du salaire de base du régime de retraite. Puisque le calcul de la rente de retraite tient compte du salaire final et du nombre d'années de service crédité aux fins du régime, cela entraînerait des conséquences directes sur les coûts du régime de retraite d'Hydro-Québec qui demeurent à être quantifiées, amplifiant davantage son écart par rapport à la médiane de la rémunération globale du marché de référence, non seulement pour le service futur, mais également pour le service déjà accompli* ».

(iii) La firme Optimum indique également que :

« *Quant à la rémunération incitative, l'effet de l'avoir abolie pour une grande majorité des employés et de l'avoir remplacée par des augmentations de salaire permanentes reste à déterminer. À cet égard, il faudra s'assurer de suivre de près l'évolution de l'impact de ce*

changement sur le positionnement de la rémunération globale ainsi réaménagée versus l'évolution de la rémunération globale dans le marché. »

Demandes :

7.1 Veuillez commenter l'affirmation de la firme Optimum qui indique que « *selon la pratique des spécialistes en rémunération, les échelles salariales sont fixées indépendamment de la rémunération incitative et s'appuient sur les données de marché de la composante salaire et le positionnement relatif recherché pour les salaires dans une organisation* ».

7.2 Veuillez indiquer l'effet d'avoir aboli la rémunération incitative pour une grande majorité des employés et de l'avoir remplacée par des augmentations de salaire permanentes, par rapport à l'évolution de la rémunération globale dans le marché.

8. Référence : Pièce C-FCEI-0018, p. 12.

Préambule :

La firme Optimum indique que :

« *Dans l'ensemble de l'étude de balisage, nous ne retrouvons aucun commentaire concernant les autres conditions de travail ayant un impact indirect importantes sur la rémunération globale, à savoir :*

- *Politique de temps supplémentaires*
- *Politique de vacances*
- *Politique de congés mobiles – congés familiaux*
- *Politique de jours fériés*
- *Politique de congés de maladie* » [nous soulignons]

Demande :

8.1 Veuillez expliquer pourquoi les autres composantes de la rémunération globale, énumérées au préambule, n'ont pas été évaluées dans la présente étude de balisage.