RÉPONSES D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION À LA DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N^O 1 DE LA RÉGIE

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS NO 1 DE LA RÉGIE DE L'ÉNERGIE (LA RÉGIE) À HYDRO-QUÉBEC DANS SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION SUR LA DEMANDE RELATIVE À L'ÉTABLISSEMENT DES TARIFS D'ÉLECTRICITÉ POUR L'ANNÉE TARIFAIRE 2017-2018

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

1. Références : (i) Décision D-2016-033, p. 110;
(ii) Pièce B-0028, annexe C, p. 1;
(iii) Pièce B-0028, annexe C, p. 3;
(iv) Pièce B-0028, p. 13.

Préambule :

(i) Dans sa décision D-2016-033, la Régie rappelle que :

« *[398] La Régie rappelle que l'étude de balisage doit être effectuée auprès d'entreprises comparables, en incluant les plus récentes données et* <u>*celles de 2013, 2014 et 2015*</u>*.* » [nous soulignons]

(ii) Dans le présent dossier, la firme Normandin Beaudry indique que :

« *En lien avec cette demande, Normandin Beaudry a été mandatée par Hydro-Québec pour baliser la rémunération globale (salaire de base moyen, rémunération incitative, régime de retraite et assurance collective) en date du 31 décembre 2015 de huit groupes d'employés.* »

(iii) La firme Normandin Beaudry présente au tableau 1, l'écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence, soit 6 %, et par groupe d'employés.

(iv) Le Distributeur présente au tableau 6, les principaux paramètres des ententes négociées entre Hydro Québec et les syndicats. Voici un extrait :

TABLEAU 6 :
PRINCIPAUX PARAMÈTRES DES ENTENTES NÉGOCIÉES ENTRE HYDRO-QUÉBEC ET LES SYNDICATS

Accréditations syndicales	Bureau SCFP 2000 Métiers SCFP 150 Techniciens SCFP 957 Fraternité des constables spéciaux	Employés de réseau Spécialistes SCFP 4250	Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec inc. (SPIHQ) et Syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ
Durée	5 ans, du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2018	5 ans, du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2019	5 ans, du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2018
Échelles et salaires	4,7 % en 2015 pour les Techniciens et 4,2 % pour les autres groupes d'emplois 6,5 % en 2016 pour les Métiers et 3,0 % pour les autres groupes d'emplois 2,75 % en 2017 et 2,5 % en 2018 pour l'ensemble des groupes d'emplois	4,2 % en 2015, 3,0 % en 2016, 2,75 % en 2017 et 2,5 % en 2018 et pourcentage équivalent à ce qui sera négocié avec les autres syndicats du SCFP pour l'année 2019	4,2 % en 2015, 5,0 % en 2016, 4,7 % en 2017 et 4,5 % en 2018 (déplafonnement des échelles salariales pour 3 années)
Primes, indemnités et allocations	Pour l'ensemble des groupes d'emplois syndiqués, les % d'augmentation des primes, indemnités et allocations se répartissent de la façon suivante : 2015 : 2,75 % 2016 : 3,0 % 2017 : 2,75 % 2018 : 2,5 %		

La Régie note au tableau 6 que les hausses annuelles des salaires de base de certaines catégories d'emplois, peuvent aller jusqu'à 4,7 % en 2015, 6,5 % en 2016, 4,7 % en 2017 et 4,5 % en 2018.
À partir de ces données, la Régie prépare le tableau suivant :

Tableau A

Emplois	**Écart-Rémunération globale 2015****	Ententes négociées HQ			Augmentations anticipées du marché de référence			Écart-Rémunération globale 2018**
		2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Cadres intermédiaires	**-2 %**							
Cadres de maîtrise	**9 %**							
Professionnels	**7 %**							
Spécialistes*	**5 %**	3,0%	2,75 %	2,5 %				
Ingénieurs*	**3 %**	5,0%	4,7 %	4,5 %				
Technologues*	**11 %**	3,0%	2,75 %	2,5 %				
Métiers*	**5 %**	6,5%	2,75 %	2,5 %				
Bureau*	**9 %**	3,0%	2,75 %	2,5 %				
Total	**6 %**							

Sources : Extrait des pièces B-0028, annexe C, p. 3 et B-0028, p.13.

**Ces groupes d'employés sont syndiqués.*
***La rémunération globale comprend le salaire de base moyen, la rémunération incitative ainsi que la valeur des régimes de retraite et d'assurance collective.*

Demande :

1.1 Par sa demande d'inclure un horizon de plus d'un an, la Régie cherche à baliser les hausses annuelles des salaires de base moyens, de la rémunération incitative ainsi que de la valeur des régimes de retraite et d'assurance collective. Veuillez compléter le tableau A de la référence (iv).

Réponse :

L'étude de balisage sur la rémunération globale n'a pas été réalisée sur plusieurs années compte tenu du fait que la pratique habituelle est d'effectuer un balisage de la rémunération globale sur la base d'une seule année. Il est à noter qu'un balisage d'une telle ampleur implique un investissement majeur en temps de la part tant du consultant que des responsables de la rémunération de l'entreprise. Un tel exercice serait également très onéreux.

Pour ce qui est de la section HQ du tableau A, les hausses salariales octroyées pour les cadres et professionnels ont été de 2 % en 2016. Les hausses salariales des années 2017 et 2018 pour ces groupes d'emplois ne sont pas encore connues.

Pour ce qui est des augmentations anticipées du marché de référence demandées par la Régie, des prévisions sont publiées annuellement par les grandes firmes de consultation sur la base des budgets moyens d'augmentations salariales. Ces prévisions visent les salaires de base et non la rémunération globale. À la connaissance du Distributeur, aucune grande firme ne publie des projections sur la valeur des avantages sociaux. Pour cette raison, il serait peu rigoureux d'extrapoler à la rémunération globale les différences entre les variations salariales anticipées, ce qui semble l'objectif poursuivi par le tableau A en préambule.

Complément de réponse de la firme Normandin Beaudry :

Pour l'année 2016, les hausses salariales prévues pour le marché sont de l'ordre de 2,6 % et pour l'année 2017, elles sont estimées à 2,8 %.

Toutefois, une mise en garde sur la fiabilité de ces données dans le cadre de l'étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec s'impose. En effet, les données prévisionnelles dégagent les tendances des augmentations des salaires de base (soit une seule composante de la rémunération globale) du marché du travail au Québec et ne font pas la distinction entre les catégories d'emplois. Ces données publiques ne portent pas spécifiquement sur le marché de référence déterminé dans le cadre de la

présente étude de balisage. Autrement dit, la base de comparaison utilisée pour 2015 n'est pas la même que celle sur laquelle reposent les prévisions pour 2016 et 2017. De ce fait, il n'est pas possible d'établir un écart de rémunération fiable.

En ce qui a trait aux coûts d'assurance collective et de régime de retraite, d'autres facteurs que la croissance des salaires peuvent affecter leur évolution, notamment le vieillissement de la population, l'arrivée de médicaments onéreux sur le marché et le désengagement de l'État de certains services.

2. Référence : Pièce B-0028, annexe C, p. 3.

Préambule :

« *La comparaison au marché s'est faite sur la base du 50e centile (médiane) du marché, puisque c'est le positionnement visé par Hydro-Québec pour sa rémunération globale. La médiane est la valeur qui, dans une série d'observations classées par ordre de grandeur, est située au milieu de la série, de sorte qu'elle sépare cette série en deux parties égales.* »

Demande :

2.1 Veuillez indiquer les avantages et inconvénients d'effectuer la comparaison au marché sur la base :

- Du 50e centile (médiane);
- De la moyenne.

Réponse :

La pratique reconnue et documentée dans la littérature est de recourir à la médiane dans le cadre de travaux de balisage de la rémunération globale. Les experts en rémunération s'entendent sur le fait que la médiane permet une meilleure estimation de la rémunération versée pour un emploi puisqu'elle réduit les effets des valeurs extrêmes dans une distribution.

Pour sa part, la moyenne est affectée par les valeurs extrêmes dans une distribution. C'est pour cette raison qu'elle ne doit pas être utilisée aux fins de comparaison au marché dans le cadre d'études de balisage de la rémunération globale.

3. Référence : Pièce B-0028, annexe C, p. 3.

Préambule :

« *Selon la littérature et la pratique des spécialistes en rémunération, une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du*

marché [note de bas de page 2]. *Cet écart de plus ou moins 5 % est communément appelé la zone de compétitivité.*

[Note de bas de page 2] : « *Extrait de* « *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique* », *par Thériault et St Onge, 2e édition, Gaëtan Morin Éditeur, p. 76.* »

Les principaux résultats de l'étude comparative sont présentés au Tableau 1 ci-dessous. »

Tableau 1
Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence (en pourcentage)

Groupe d'employés	Salaire de base moyen	Rémunération directe[3]	Rémunération globale[4]
Cadres intermédiaires	-8 %	-5 %	-2 %
Cadres de maîtrise	0 %	7 %	9 %
Professionnels	0 %	4 %	7 %
Spécialistes*	7 %	2 %	5 %
Ingénieurs*	2 %	0 %	3 %
Technologues*	11 %	9 %	11 %
Métiers*	4 %	3 %	5 %
Bureau*	8 %	6 %	9 %
Total[5]	**5 %**	**3 %**	**6 %**

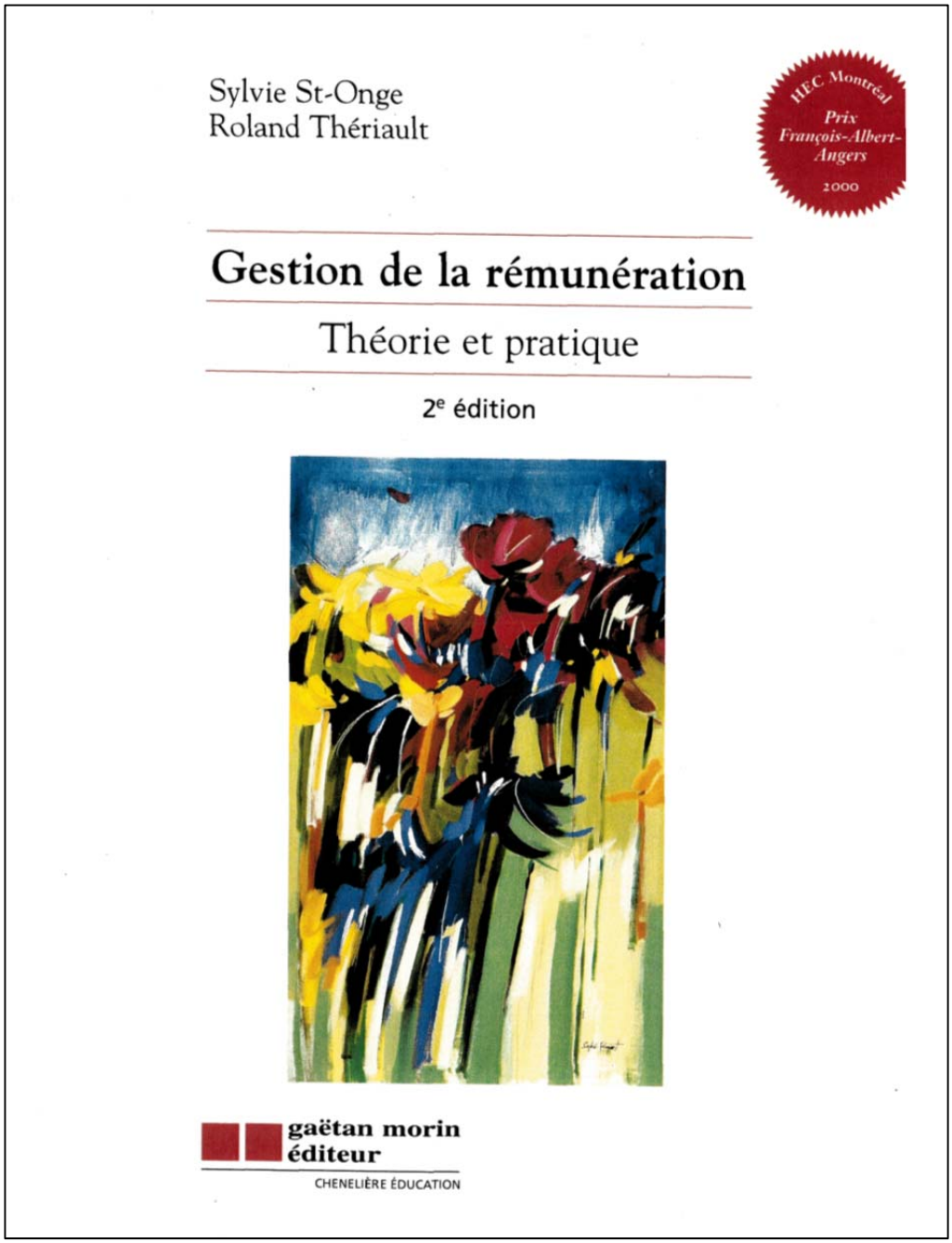
* Ces groupes d'employés sont syndiqués.

Demandes :

3.1 Veuillez déposer l'extrait de « *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique* », par Thériault et St Onge, 2e édition, Gaëtan Morin Éditeur, p. 76.

Réponse :

1 **Le Distributeur présente ci-dessous l'extrait demandé.**


Sylvie St-Onge
Roland Thériault
HEC Montréal
Prix François-Albert-Angers
2000
Gestion de la rémunération
Théorie et pratique
2e édition
gaëtan morin éditeur
CHENELIÈRE ÉDUCATION

EXEMPLES DE POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION PAR RAPPORT AU MARCHÉ EXTERNE BASÉES SUR UNE AUGMENTATION DU MARCHÉ DE 4 % PAR ANNÉE

À la remorque du marché	À la tête du marché	Au niveau du marché	Politique mixte
Au début de l'année, les salaires sont fixés de manière à être égaux à ceux du marché. Au cours de l'année, ils seront inférieurs à ceux du marché jusqu'au prochain ajustement de la structure salariale le 1er janvier (4 %).	Au début de l'année, les salaires sont établis selon la valeur qu'ils atteindront à la fin de l'année (+ 4 %). Au cours de l'année, ils seront supérieurs à ceux du marché jusqu'au prochain ajustement de la structure salariale le 1er janvier.	Au début de l'année, les salaires sont établis selon la valeur qu'ils atteindront dans six mois (+ 2 %). Au cours des six premiers mois, ils seront supérieurs à ceux du marché, alors qu'au cours des six derniers mois, ils seront inférieurs à ceux du marché.	Selon les catégories de personnel ou les composantes de la rémunération, la gestion des salaires varie.

différents aux employés actuels et permet d'attirer des candidats différents. En somme, le défi des dirigeants consiste à adopter une politique de rémunération qui soit 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.

3.2.1 Accompagner le marché

À l'égard de la composante « salaire », une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart d'environ 5 % par rapport au taux du marché. Une grande majorité d'entreprises affirment offrir une politique de salaires égaux à ceux du marché parce qu'elle est la moins risquée sur le plan des coûts. Comme cette politique n'a ni avantages ni inconvénients particuliers au point de vue de la rémunération, les employeurs qui l'adoptent doivent souvent établir des politiques plus dynamiques en ce qui concerne d'autres facettes de la gestion des ressources humaines ou d'autres conditions de travail pour être en mesure d'attirer et de conserver leurs meilleurs employés.

3.2 Veuillez quantifier l'écart de 6 % sur les revenus requis de l'année témoin 2017, notamment la masse salariale du Distributeur, les charges de services partagés et les coûts capitalisés 2017. Veuillez fournir le détail des calculs globalement et par groupe d'employés.

Réponse :

Le Distributeur rappelle que selon la littérature et la pratique des experts en rémunération, une organisation est au diapason du marché lorsqu'elle présente un écart de plus ou moins 5 % par rapport au taux du marché. Par conséquent, le Distributeur est d'avis que globalement la rémunération 2015 se situe très près du marché de référence puisque l'écart n'excède la zone de compétitivité que de 1 %.

Le Distributeur examine présentement la faisabilité de réaliser les analyses demandées, notamment en ce qui a trait aux charges de services partagés et aux coûts capitalisés.

Pour ces raisons, le Distributeur n'est pas en mesure de fournir l'information demandée dans le délai imparti.

4. Références : (i) Pièce B-0028, annexe C, p. 5 et 6;
(ii) Pièce B-0028, annexe C, p. 17 et 18.

Préambule :

(i) La firme Normandin Beaudry présente les graphiques qui illustrent les résultats du balisage des composantes de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à la médiane de son marché de référence, par groupe d'employés.

(ii) La firme Normandin Beaudry présente la liste des organisations identifiées (41) pour constituer le marché de référence de l'étude de balisage, selon les sources des données.

Demande :

4.1 Veuillez fournir les données suivantes (selon la méthode des coûts simulés), par groupe d'employés, pour chacune des 41 organisations identifiées pour le marché de référence :

- Salaire de base moyen;
- Rémunération incitative;
- Retraite;
- Assurance collective;
- Rémunération totale.

Si ces données sont de nature confidentielle pour les organisations du marché de référence, veuillez déposer ces données sous pli confidentiel, ou de manière anonyme (par exemple : organisation A, organisation B, etc.) en identifiant le secteur d'activités et la région de l'organisation ainsi que les enquêtes fermées.

Réponse :

Hydro-Québec n'a pas accès aux données spécifiques fournies par les entreprises de l'échantillon. Ces données sont strictement confidentielles pour les raisons exposées ci-dessous par la firme Normandin Beaudry.

Complément de réponse de la firme Normandin Beaudry :

Un des outils essentiels au travail d'experts en rémunération est une base de données de marché crédible. Pour que ces données soient crédibles, elles doivent provenir de plusieurs dizaines d'organisations de tous les horizons.

Au cours des cinq dernières années, Normandin Beaudry a construit de toute pièce sa base de données actuelle sur la rémunération globale, en sollicitant des centaines d'organisations une par une. La participation à la base de données de Normandin Beaudry est volontaire et requiert de la part des organisations plusieurs heures de travail pour remplir le questionnaire, qui couvre la rémunération directe et indirecte pour plus de 240 emplois repères. Les organisations acceptent de réaliser cette tâche considérable parce qu'elles en retirent un accès à des données de marché complètes et fiables. Normandin Beaudry leur garantit la confidentialité de leurs données.

En lien avec le respect de cette confidentialité, des règles strictes de présentation des données ont été établies. Seules des données moyennes ou par quartile sont fournies lorsque l'échantillon est assez grand. Au-delà de ces règles, les données ne sont pas fournies s'il existe un risque qu'une organisation participante puisse être identifiée dans l'échantillon. Normandin Beaudry ne peut déroger aux règles qu'elle s'est fixée pour que sa base de données soit et demeure crédible dans le marché. Il en va de sa réputation et de la viabilité de sa base de données. En aucun cas Normandin Beaudry n'accepterait un mandat qui exigerait qu'elle fournisse des données par organisations provenant de sa base de données.

5. Référence : Pièce B-0028, annexe C, p. 7 et 8.

Préambule :

La firme Normandin Beaudry indique que l'échantillon retenu couvrant 29 % des employés des groupes balisés est représentatif. Elle présente au tableau 2, la proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupes d'employés.

La Régie ajoute la proportion des titulaires couverts par l'étude, par groupe d'employés, ainsi qu'à titre indicatif le nombre d'équivalent temps complet (ETC) du Distributeur de l'année témoin 2017.

Tableau B

Emplois	Nombres de titulaires appariés			ETC HQD[1]
	Dans l'enquête	Chez HQ	%	
Cadres intermédiaires	40	528	7,6 %	388
Cadres de maîtrise	119	820	14,5 %	nd
Professionnels	100	962	10,4 %	89
Spécialistes	596	3 733	16,0 %	559
Ingénieurs	1 402	1 648	85,1 %	230
Technologues	815	2 448	33,3 %	582
Métiers	1 353	5 454	24,8 %	1 953
Bureau	873	2 591	33,7 %	1 697
Total	**5 298**	**18 184**	**29%**	**5 498**

Note 1 : Extrait du tableau 2 de la pièce B-0028, p. 9.

Demande :

5.1 Veuillez commenter si l'échantillon retenu pour les catégories d'emplois suivantes est représentatif :

- Cadres intermédiaires (7,6 %);
- Cadres de maîtrise (14,5 %);
- Professionnels (10,4 %);
- Spécialistes (16,0 %);
- Métiers (24,8 %).

Réponse de la firme Normandin Beaudry :

Lorsqu'il s'agit de baliser la rémunération globale d'une organisation de grande taille dont les emplois sont diversifiés, il n'est pas possible de comparer au marché tous les emplois. On doit trouver un équilibre en choisissant des emplois qui :

- **existent dans au moins trois ou quatre organisations du marché de référence ;**
- **sont représentatifs de tous les secteurs de l'organisation et qui sont occupés par un nombre d'employés significatif ;**
- **visent tant les postes d'entrée, que les postes intermédiaires et seniors ;**
- **couvrent les emplois syndiqués et ceux non syndiqués ;**
- **figurent dans les enquêtes publiées pour minimiser le recours aux enquêtes fermées, pour lesquelles le taux de réponse est moins certain.**

Enfin, les travaux doivent être exécutés dans un délai raisonnable.

Compte tenu de la taille et de la nature des activités d'Hydro-Québec et des contraintes énumérées précédemment, les échantillons par groupes d'emplois utilisés sont considérés comme représentatifs.