RÉPONSES D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION À LA DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS N^O 4 DE LA RÉGIE

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.

Réponse :

Hydro-Québec possède une politique de gestion des ressources humaines, laquelle constitue un engagement envers ses employés actuels et futurs. L'entreprise vise à offrir des conditions de travail adaptées à son

environnement social et commercial, et à accorder à son personnel des conditions de travail concurrentielles, équitables et conformes aux principes directeurs de rémunération globale qu'elle préconise.

Hydro-Québec est une entreprise hautement syndiquée (environ 85 % de ses employés le sont). La rémunération globale pour cette majorité d'employés est régie par les conventions collectives négociées avec les syndicats. Hydro-Québec n'a pas une politique de rémunération globale formelle écrite et adoptée par son Conseil d'administration mais s'est dotée d'objectifs et de principes directeurs de rémunération globale, lesquels sont approuvés par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration s'est doté d'un comité des ressources humaines, qui est responsable des normes et barèmes de rémunération qui s'appliquent aux dirigeants et aux employés de l'entreprise. Ce comité approuve les mandats de négociation pour les employés syndiqués et le mandat salarial annuel pour les employés non syndiqués.

Les principes directeurs de rémunération globale ont contribué au virage commercial et supporté le développement d'une culture d'affaires axée sur la croissance et la rentabilité. Ces principes directeurs reposent sur des postulats qui demeurent constants dans le temps. Ils ont été approuvés par le Conseil d'administration le 15 décembre 1997.

Les principes directeurs de rémunération globale encadrent les critères à appliquer lors de la vigie active de la rémunération chez Hydro-Québec. Les principes directeurs ont notamment dicté les critères de sélection du marché de référence dans le cadre de l'étude de balisage.

Il est important de noter que de par sa nature de société d'État, Hydro-Québec est soumise à un environnement réglementaire particulier. La gestion de sa rémunération doit s'effectuer dans les limites des lois et règlements auxquels elle est assujettie

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.

Réponse :

Voir la réponse à la question 1.1.

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.

Réponse :

1 **Voir la réponse à la question 1.1.**

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Avant de commenter plus spécifiquement les critères présentés à la référence (i), il faut souligner que les critères de sélection du marché de référence découlent des principes directeurs sur le marché de comparaison adoptés par Hydro-Québec. Ces critères sont en accord avec les pratiques exemplaires très largement adoptées par les firmes offrant une expertise en rémunération, pour la sélection de marchés de référence, à savoir :

- **déterminer tous les marchés de référence de l'organisation ;**
- **choisir des employeurs :**
  - **avec qui l'organisation est en concurrence sur le marché de l'emploi ;**
  - **avec qui l'organisation est en concurrence pour les produits et services ;**
  - **qui offrent une base de comparaison acceptable pour la direction, les employés et les syndicats ;**
- **éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables :**
  - **même secteur commercial ou économique ;**
  - **même taille (chiffre d'affaires, nombre d'employés) ;**
  - **même région géographique.**

Le marché de référence est établi en fonction de critères différents selon les emplois. À titre d'exemple, le tableau R-2.1 présente des marchés de référence possibles pour divers emplois dans une entreprise pharmaceutique fictive située à Montréal.

TABLEAU R-2.1 :

MARCHÉ DE RÉFÉRENCE POUR CERTAINS TYPES D'EMPLOIS (EXEMPLE FICTIF)

Vice-président finances	**Entreprises québécoises dont les revenus sont supérieurs à 500 M$**
Directeur des ressources humaines	**Entreprises québécoises comptant de 1 000 à 2 000 employés syndiqués**
Agent service à la clientèle	**Entreprises de la région de Montréal**
Technicien de laboratoire	**Entreprises du secteur pharmaceutique**

Concernant plus spécifiquement les critères proposés à la référence (i) :

- **Le secteur d'activité du Distributeur (et d'Hydro-Québec) est pertinent pour les emplois propres à ce secteur, qui ont été balisés par les enquêtes fermées conduites par Normandin Beaudry. En effet, les bases de données de rémunération ne possèdent pas d'information concernant certains emplois plus spécialisés, par exemple les monteurs de ligne, car ceux-ci sont rares dans l'ensemble du marché. On doit donc se tourner vers des organisations du secteur d'activité du Distributeur, en espérant qu'elles aient l'intérêt et le temps pour répondre à une enquête fermée. En accord avec les pratiques exemplaires énoncées précédemment, il ne faut pas se comparer à des employeurs semblables pour tous les emplois.**
- **La firme Optimum ne précise pas ce qu'elle entend par « *secteurs industriels* ». Ce n'est pas un terme utilisé dans le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Les enquêtes de rémunération publiées, incluant rémun de Normandin Beaudry, offrent généralement des données classées par segments d'industries selon ce système. Par ailleurs, Hydro-Québec ne recrute pas exclusivement parmi les entreprises industrielles et du secteur des ressources naturelles œuvrant au Québec et comportant une prépondérance d'employés syndiqués. Par contre, parmi les 41 organisations retenues pour l'étude de balisage, certaines font partie de telles entreprises. D'autres organisations de ces secteurs ont également été sollicitées pour les enquêtes fermées, mais elles ont refusé de participer.**
- **La firme Optimum ne précise pas ce qu'elle entend par entreprises réglementées œuvrant au Québec. En supposant qu'il s'agit des entreprises dont la Régie de l'énergie ou un autre organisme réglemente les tarifs et les activités à cause de leur situation de monopole ou de quasi-monopole, on doit souligner qu'Hydro-Québec ne recrute pas uniquement dans ces marchés. Toutefois, plusieurs de ces entreprises réglementées sont incluses dans l'étude de balisage.**

Quant aux organismes de réglementation, d'une part, ils ne constituent pas des employeurs desquels Hydro-Québec recrute de nombreux employés et, d'autre part, ils ne sont pas inclus dans la base de données de Normandin Beaudry. Pour les considérer, il aurait fallu conduire une enquête fermée pour des emplois susceptibles de se retrouver dans ces organismes. Normandin Beaudry a privilégié les enquêtes fermées uniquement pour les emplois spécialisés, car l'échantillon était suffisant pour les autres emplois.

- **Enfin, concernant l'intégration de sociétés desquelles Hydro-Québec est susceptible d'attirer et de recruter de la main-d'œuvre qualifiée, il s'agit de la première pratique exemplaire énumérée plus haut, dans le choix des employeurs. Toutes les entreprises du marché de référence, sauf celles qui sont à l'extérieur du Québec, satisfont ce critère.**

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Le tableau R-2.2 présente l'information demandée.

TABLEAU R-2.2 :
CORRESPONDANCE ENTRE LES ORGANISATIONS DU MARCHÉ DE RÉFÉRENCE ET LES CRITÈRES PROPOSÉS PAR LA FIRME OPTIMUM

#	Nom de l'organisation	Critères			
		Hydro-électricité ou domaine connexe	Ressources naturelles et secteur industriel, œuvrant au Québec avec prépondérance d'employés syndiqués	Entreprises réglementées œuvrant au Québec et organismes de réglementation	Sociétés desquelles Hydro-Québec est susceptible de recruter
1	Agropur coopérative laitière		X	X	X
2	Air Canada			X	X
3	ArcelorMittal		X		X
4	B.C. Hydro	X			
5	Banque Nationale			X	X
6	Bell Canada			X	X

#	Nom de l'organisation	Critères			
		Hydro-électricité ou domaine connexe	Ressources naturelles et secteur industriel, œuvrant au Québec avec prépondérance d'employés syndiqués	Entreprises réglementées œuvrant au Québec et organismes de réglementation	Sociétés desquelles Hydro-Québec est susceptible de recruter
7	Bombardier aéronautique		X		X
8	Bombardier inc.		X		X
9	Bombardier produits récréatifs inc. (BRP)		X		X
10	CAE		X		X
11	Caisse de dépôt et placement du Québec				X
12	CBC/Radio-Canada			X	X
13	CIMA+				X
14	CMC Électronique inc.		X		X
15	Gaz Métro		X	X	X
16	Groupe Canam		X		X
17	Groupe TVA inc.			X	X
18	Industrielle Alliance, Assurance auto et habitation inc.			X	X
19	Industrielle Alliance, Assurance et services financiers			X	X
20	Intact Corporation Financière			X	X
21	La Capitale assureur de l'administration publique inc.			X	X
22	La fédération des Caisses Desjardins du Québec			X	X
23	Loto Québec			X	X

#	Nom de l'organisation	Critères			
		Hydro-électricité ou domaine connexe	Ressources naturelles et secteur industriel, œuvrant au Québec avec prépondérance d'employés syndiqués	Entreprises réglementées œuvrant au Québec et organismes de réglementation	Sociétés desquelles Hydro-Québec est susceptible de recruter
24	Manitoba Hydro	X			
25	Pratt & Whitney Canada		X		X
26	Québécor Média inc.				X
27	Rio Tinto		X		X
28	Saputo		X		X
29	Société de transport de Montréal			X	X
30	Société des alcools du Québec			X	X
31	Stantec				X
32	Thirau Victorialville / Napec	X			X
33	Transat A.T. inc			X	X
34	Transcontinental				X
35	Université du Québec à Montréal				X
36	Université Laval				X
37	Vidéotron S.E.N.C.			X	X
38	Ville de Magog (Hydro Magog)	X			X
39	Ville de Montréal				X
40	Ville de Québec				X
41	Ville de Sherbrooke (Hydro-Sherbrooke)	X			X
Total		**5**	**12**	**17**	**39**

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* ».

Réponse de Normandin Beaudry :

Normandin Beaudry réfère la Régie aux pratiques exemplaires énoncées à la réponse à la question 2.1.

De plus, même si Normandin Beaudry était d'accord avec l'affirmation de la firme Optimum, elle questionne la faisabilité de disposer d'un échantillon suffisant (20 ou 25 participants, selon la firme Optimum) d'organisations de taille apparentée à celle d'Hydro-Québec (20 000 employés) qui distribuent, produisent et transportent de l'électricité et de l'énergie. Selon l'enquête de 2013 d'Hydro One, aucune organisation canadienne dans ce secteur n'est de taille comparable à Hydro-Québec et certaines d'entre elles ne sont pas actives dans tous les créneaux occupés par cette dernière.

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Le tableau R-3.2 présente la liste des organisations canadiennes du secteur de l'électricité qui ont été sollicitées et celles qui ont accepté de participer à l'enquête fermée. Normandin Beaudry souligne que le faible taux de réponses positives met en lumière les dangers méthodologiques d'utiliser une enquête fermée avec un groupe fixe permanent d'organisations (voir à cet effet la réponse à la question 5.1).

TABLEAU R-3.2 :
ORGANISATIONS CANADIENNES DU SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ SOLLICITÉES ET PARTICIPANTES

Organisations sollicitées	Organisations participantes
BC Hydro	X
Hydro One	
Manitoba Hydro	X
Toronto Hydro	
NB Power	
Saskatchewan Power	
EPCOR	
ENMAX	
Newfoundland Power	
Maritime Electric	

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* ».

Réponse de Normandin Beaudry :

L'expression « structure organisationnelle » réfère à la structure de l'entreprise, soit le nombre de vice-présidences, de niveaux hiérarchiques, de divisions et d'unités d'affaires, de même que la multiplicité des sites. Le critère de structure organisationnelle comparable a été respecté. La présence ou non d'employés syndiqués a peu d'effet sur la structure organisationnelle.

En ce qui a trait à l'affirmation selon laquelle la grande majorité des organisations du marché de référence n'ont pas ou peu d'employés syndiqués, Normandin Beaudry souligne que 30 d'entre elles (sur 41) comptent des employés syndiqués, et pour plus de la moitié de leur main-d'œuvre chez 20 d'entre elles.

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Normandin Beaudry réfère la Régie aux pratiques exemplaires citées à la réponse à la question 2.1. Une entreprise doit utiliser les marchés de référence où elle recrute et perd de la main-d'œuvre. Il est contraire aux bonnes pratiques de ne comparer des emplois syndiqués qu'à des emplois syndiqués et des emplois non syndiqués qu'à des emplois non syndiqués. Les résultats qui en résulteraient ne seraient pas pertinents. Par exemple, chez Hydro-Québec, les ingénieurs syndiqués sont souvent recrutés au sein de firmes de génie-conseil, où ils sont rarement syndiqués.

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Voir la réponse à la question 4.2.

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 <u>enquête de rémunération fermée</u> serait approprié dans le contexte d'Hydro-Québec ».

Réponse de Normandin Beaudry :

Normandin Beaudry réfère la Régie aux pratiques exemplaires pour la sélection d'un marché de référence énoncées à la réponse à la question 2.1. Le premier critère à utiliser est de choisir des organisations de tous les marchés de référence où l'entreprise balisée est en concurrence pour la main-d'œuvre.

Pour baliser la rémunération d'une organisation dans son ensemble, le fait d'avoir un groupe permanent d'entreprises auxquelles on se compare année après année ne garantit pas que ce groupe reste pertinent. Les organisations évoluent dans le temps. Elles font l'objet de fusions, d'acquisitions, de restructurations ou modifient leurs lignes d'affaires.

Il est préférable d'avoir des critères permanents de sélection de marché de référence pour s'assurer d'une taille d'échantillon donnant de la crédibilité aux données. Faire reposer cette crédibilité sur un taux de réponse aléatoire parmi un groupe permanent d'organisations serait imprudent.

Les organisations n'ont pas le temps, le besoin ou l'intérêt de participer aux mêmes enquêtes chaque année. Et plus le questionnaire est long à remplir, moins grandes sont les chances qu'elles y participent. Les organisations utilisent un portefeuille de diverses enquêtes (bases de données publiées) qu'elles renouvellent tous les deux ou trois ans en fonction de leur budget et leurs besoins d'affaires. Normandin Beaudry le constate parmi les 200 organisations qu'elle sollicite annuellement pour son enquête rémun et parmi les 300 organisations qu'elle sollicite pour les quatre enquêtes sectorielles qu'elle mène chaque année.

On doit aussi rappeler que le taux de réponse aux enquêtes fermées menées pour la présente étude de balisage a été de 41 % (13 organisations ont participé). Parmi les refus, on compte Hydro One, ainsi que 6 des 15 organisations ayant participé à son enquête de 2013. Ainsi, rien ne garantit qu'elles accepteraient de participer à une deuxième enquête de balisage à la demande d'un autre régulateur, surtout lorsque cette enquête ne leur est pas utile pour la gestion de leur rémunération.

La banque de données rémun de Normandin Beaudry contient tous les renseignements nécessaires pour baliser la rémunération globale de la majorité des emplois retenus aux fins du présent balisage. Normandin Beaudry a extrait les données d'un grand nombre d'organisations faisant partie du bassin de recrutement d'Hydro-Québec et qui respectent les critères établis pour la sélection du marché de comparaison. Elle a complété ces

données par deux enquêtes fermées pour les emplois plus spécialisés. Afin d'obtenir un tout cohérent, les questionnaires pour ces enquêtes visaient les mêmes éléments de rémunération globale que ceux que l'on retrouve dans la banque de données rémun.

Ainsi, il est faux d'affirmer que rémun, qui est une banque de données de rémunération, *« est peu susceptible […] de contenir toutes les données de rémunération recherchées à l'égard du marché de référence dont on s'est préalablement doté*[1] *»*, comme l'affirme la firme Optimum.

Il faut souligner que dans le domaine de la rémunération des cadres supérieurs, une autre logique s'applique. Ces emplois n'ont qu'un seul titulaire et chaque titulaire est choisi en fonction de ses compétences, de son réseau ou de son expérience, selon la stratégie d'affaires de l'entreprise. Il n'existe pas toujours une échelle salariale en place pour les cadres supérieurs. Les données de marché sont un moyen de s'assurer que le salaire offert est concurrentiel compte tenu du rôle et des compétences des individus en poste. Dans les sociétés publiques cotées en bourse, comme l'information sur la rémunération des hauts dirigeants est disponible dans les circulaires d'information accessibles au public, on retrouve des marchés permanents de référence.

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.

[1] **Pièce C-FCEI-0018, page 5, lignes 16 à 19.**

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 %). <u>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.</u>

<u>Pour pouvoir utiliser cette méthode</u> <u>[des coûts simulés]</u> *<u>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</u>* ». [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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Non, la méthode de la valeur au pair utilisée en 2003 ne correspond pas à « *une méthode de comparaison des salaires payés dans l'entreprise visée versus les salaires payés dans l'entreprise comparée* ».

Dans l'étude de 2003, les maximums d'échelle des employés d'Hydro-Québec ont été comparés à une valeur au pair correspondant au taux médian ajusté de salaire versé pour des emplois équivalents du marché. Ce taux médian du marché était ajusté à la hausse si les responsabilités que comporte l'emploi de l'organisation du marché étaient inférieures aux responsabilités décrites pour l'emploi chez Hydro-Québec. On a donc « simulé » la valeur des responsabilités des emplois d'Hydro-Québec pour les emplois des organisations du marché.

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* ».

Réponse de Normandin Beaudry :

Il n'est pas courant de baliser la rémunération globale de tous les emplois d'une organisation. Il est plus usuel de faire une vigie active et constante de la rémunération d'emplois ciblés en fonction des besoins organisationnels en utilisant des banques de données. Cela étant dit, lorsqu'on réalise un balisage

complet de la rémunération globale, la méthode choisie dépend de l'objectif poursuivi.

Lorsqu'il s'agit de juger de la valeur de l'offre de rémunération globale d'une organisation ou d'un emploi comparativement à son marché de référence, les tribunaux d'arbitrage de différends privilégient la méthode des coûts simulés pour l'ensemble des composantes de la rémunération globale. Le gouvernement du Québec a aussi privilégié cette méthode dans le cadre de l'application de la loi relative à la rémunération des procureurs[2], lorsqu'il a produit la comparaison de leur rémunération globale avec celle de leurs pairs ailleurs au Canada en application de l'article 19.14 de cette loi.

Le contexte de la demande de la Régie pour le balisage de la rémunération globale du Distributeur est similaire à celui de ces exemples et Normandin Beaudry a utilisé la méthode des coûts simulés pour toutes les composantes de la rémunération globale. En 2003, la méthode de la valeur au pair a été utilisée pour les salaires seulement. Pour les autres composantes de la rémunération globale (rémunération incitative, assurance collecte et régime de retraite), la méthode des coûts simulés a été retenue.

La méthode des coûts simulés met l'emphase sur la valeur intrinsèque de l'offre de rémunération globale. Elle ne considère pas les variations de salaires moyens dues au profil démographique différent que l'on retrouve dans chacune des organisations du marché. Elle permet d'évaluer de façon cohérente toutes les composantes de l'offre de rémunération globale, tant pour l'organisation comparée que pour les organisations du marché.

En mettant l'emphase sur la valeur intrinsèque de l'offre de rémunération globale, on ne compare pas la masse salariale mais plutôt la valeur de cette offre. La masse salariale d'une organisation varie chaque année en fonction des arrivées et des départs d'employés, des modes de financement des régimes de retraite et d'assurance collective et du niveau d'atteinte des cibles de rémunération incitative. Par contre, la valeur de l'offre se maintient dans le temps. Les structures salariales ne changent pas fréquemment, pas plus que les régimes de rémunération incitative, de retraite ou d'assurance collective.

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.

[2] **Chapitre P-27.1, *Loi sur le processus de détermination de la rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales et sur leur régime de négociation collective.***

Réponse de Normandin Beaudry :

Voir la réponse à la question 6.2.

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

Réponse de Normandin Beaudry :

Le tableau R-6.4 présente l'information demandée.

TABLEAU R-6.4 :
COMPARAISON DES MÉTHODES D'ANALYSE

Méthode	Objectifs	Avantages	Inconvénients
Comparaison des salaires payés (avec ou sans ajustement à la valeur au pair)	• Vigie des salaires payés sur le marché	• Données facilement accessibles car présentées de cette façon dans les enquêtes publiées • Simple à comprendre	• Ne mesure que le coût pour l'employeur et non la valeur intrinsèque de l'offre • Résultat influencé par la démographie • Vision à court terme
Coûts simulés	• Comparaison de la valeur de l'offre de rémunération globale d'une organisation comparativement à son marché de référence	• Élimine les biais démographiques pour se concentrer uniquement sur la valeur de l'offre • Vision à long terme	• Complexe, long et coûteux • Données peuvent être plus difficiles à obtenir

Encore une fois, la méthode utilisée dépend de l'objectif poursuivi et les études de rémunération globale visant tous les emplois d'une organisation ne sont pas fréquentes. Règle générale, les firmes offrant une expertise en rémunération, comme Normandin Beaudry, ne réalisent que quelques études d'une telle ampleur par année.

On doit aussi retenir que peu importe la méthode qui est utilisée, la valeur au marché résultante ne constitue pas une finalité en soi. Elle doit être interprétée avec jugement. C'est pourquoi les spécialistes en rémunération utilisent une zone de compétitivité autour de la valeur du marché. On peut voir la zone de compétitivité comme la variation maximale de salaire ou de rémunération globale pour laquelle un employé serait prêt à quitter son emploi pour un emploi semblable chez un autre employeur. Dans l'étude de balisage de la rémunération globale d'Hydro-Québec, Normandin Beaudry a utilisé une zone de compétitivité conservatrice de plus ou moins 5 %. Dans

d'autres enquêtes de balisage réalisées par des compétiteurs, on peut observer des zones de compétitivité allant jusqu'à plus ou moins 10 %. Normandin Beaudry utilise également cette zone de compétitivité pour des emplois plus spécialisés. Cependant, dans la présente étude, par souci de conservatisme et de simplicité, une zone de plus ou moins 5 % pour tous les emplois a été retenue.

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Pour des études visant la rémunération globale des entreprises, comme celle réalisée par Normandin Beaudry dans le cadre du présent dossier, la méthode des coûts simulés est celle qui est très largement utilisée par les spécialistes dans le domaine.

Voir également la réponse à la question 6.4.

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.

Réponse :

Peu d'employés sont rémunérés près du minimum des échelles salariales chez Hydro-Québec, et ce, tant pour les employés syndiqués que non syndiqués. La position de la plupart des employés oscille entre le point milieu et le maximum de l'échelle. Comme indiqué dans les deux tableaux présentés à la référence (iv), la majorité des employés des deux groupes se situent au 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.

Réponse :

Lors de l'embauche d'ingénieurs, la date de diplomation est le critère principal pour établir le positionnement dans les échelles salariales. Pour les employés de bureau, le salaire d'un nouvel embauché se situe au minimum de l'échelle salariale du poste occupé.

Pour tous les autres groupes d'employés (syndiqués ou non syndiqués), le salaire d'embauche est déterminé en fonction de l'échelle salariale du poste à combler et de l'expérience pertinente du candidat, sans toutefois dépasser un plafond qui se situe en-deçà du maximum de l'échelle salariale. L'expérience pertinente est évaluée par le supérieur immédiat et le représentant du service des ressources humaines.

Les changements de postes à l'intérieur de l'organisation entraînent les modifications suivantes dans le salaire des employés :

- **Promotion : augmentation du salaire en fonction de l'écart entre le poste occupé et le poste obtenu, sujette à un maximum. Cette formule est la même pour tous les groupes d'emplois ;**
- **Mouvement latéral : aucun changement à la rémunération puisque les emplois sont de même valeur ;**
- **Emploi de niveau inférieur : selon les circonstances ayant entraîné ce changement, le salaire peut être diminué, gelé pour une période plus ou moins longue, ou encore maintenu.**

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* ».

Réponse de Normandin Beaudry :

Normandin Beaudry ne saurait affirmer avec autant de certitude que la firme Optimum que la grande majorité des organisations faisant partie du marché de référence n'ont pas des politiques et pratiques de fixation des salaires semblables à Hydro-Québec. Normandin Beaudry ne connaît pas ces politiques et pratiques pour chaque emploi ou organisation, puisque cette information n'est pas recueillie dans le cadre de l'enquête annuelle rémun. Si une telle information était demandée, le taux de réponse à l'enquête serait compromis compte tenu de la complexité et du temps requis pour les organisations pour fournir cette information, ce qui pourrait compromettre la pérennité de la base de données rémun.

Par contre, Normandin Beaudry peut affirmer que, selon son expérience :

- **pour les emplois régis par une convention collective, la progression salariale se fait de la même façon que chez Hydro-Québec, soit en fonction de l'ancienneté. Normandin Beaudry souligne que, dans le cadre de récents mandats dans les secteurs public et parapublic, elle a**

observé qu'environ 75 % des employés avaient atteint les maximums de leurs échelles. Elle n'a donc pas été surprise de constater le même phénomène chez Hydro-Québec ;

- **pour des emplois de métier, syndiqués ou non, il n'y a souvent pas d'échelle salariale en place mais un taux unique de salaire, ou encore une échelle salariale très courte dont on atteint rapidement le maximum. Chez Hydro-Québec, la plupart des employés de métier ont un taux unique de salaire. C'est ce qui explique le pourcentage élevé d'employés au maximum de leur échelle.**

Pour des emplois non régis par une convention collective, les pratiques de progression dans les échelles salariales des organisations varient. Elles dépendent des budgets d'augmentations salariales annuels de l'organisation, de la performance individuelle et de l'ancienneté dans l'organisation.

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

La firme Optimum a peut-être mal saisi en quoi consiste la méthode des coûts simulés. Cette méthode vise à déterminer quelle serait la valeur de l'offre de rémunération globale du marché si elle était offerte aux employés de l'organisation comparée. Cela suppose qu'il faut utiliser la population de l'organisation comparée comme base de calcul pour chacune des organisations du marché.

Il ne s'agit donc pas de « *transposer ce qui se passe chez Hydro-Québec au marché* », comme l'indique la firme Optimum. Il s'agit plutôt d'appliquer à Hydro-Québec les salaires et la rémunération globale du marché afin d'en connaître la valeur si le personnel d'Hydro-Québec en bénéficiait.

En d'autres termes, il ne s'agit pas de comparer le coût de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec à celui des employés des organisations du marché. Il s'agit de connaître ce que serait le coût de la rémunération globale offerte par les organisations du marché si les employés d'Hydro-Québec en bénéficiaient. Pour calculer la valeur des salaires et des autres composantes de la rémunération globale des organisations du marché, il faut donc utiliser les données démographiques d'Hydro-Québec, incluant la répartition dans les échelles salariales que l'on observe chez Hydro-Québec.

Pour tous les emplois dans toutes les organisations du marché de référence, la firme Optimum fait l'hypothèse que les salaires (et la rémunération globale)

des employés sont distribués dans l'échelle salariale selon une courbe normale. À cet effet, Normandin Beaudry soumet qu'elle ne saurait faire une telle affirmation et à cet effet, réfère la Régie à la réponse à la question 6.8. Mais quoi qu'il en soit, si l'on applique la méthode des coûts simulés, la distribution réelle de la main-d'œuvre dans les échelles salariales dans les organisations du marché de référence n'est pas pertinente.

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Voir la réponse à la question 6.9.

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* ».

Réponse de Normandin Beaudry:

Les échelles salariales d'une organisation ne sont pas fixées indépendamment de la rémunération incitative. Elles sont construites en considérant :

1. **l'équité externe, c'est-à-dire le positionnement souhaité par rapport au marché ;**
2. **l'équité interne, c'est-à-dire le positionnement des classes salariales les unes par rapport aux autres en fonction de la valeur relative des emplois qu'elles regroupent dans l'organisation ;**
3. **la capacité de payer de l'organisation et sa stratégie d'affaires.**

De l'analyse de ces éléments découle le concept de « *pay-mix* », c'est-à-dire la proportion des composantes fixe et variable de la rémunération. Il faut donc considérer des données de marché relatives aux salaires et à la rémunération incitative.

La firme Optimum elle-même indique dans son rapport :

> **« […] 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. […] Il s'agit d'un outil de gestion qui doit être aligné sur la stratégie et les objectifs d'affaires de l'entreprise.[3]»**

Il serait par conséquent illogique de concevoir les échelles salariales sans tenir compte de la rémunération incitative.

[3] **Pièce C-FCEI-0018, lignes 4 à 9.**

De plus, pour des employés syndiqués, les salaires et les autres composantes de la rémunération globale résultent de compromis touchant chacune des composantes de cette rémunération globale dans le cadre d'une négociation collective. Dans ce contexte, il est donc faux d'affirmer que les échelles salariales sont construites en ne considérant que les données de marché de la composante salaire de base.

Finalement, il faut souligner l'existence, au Québec, de la *Loi sur l'équité salariale*, en vertu de laquelle une organisation doit atteindre une telle équité et en assurer le maintien dans le temps. Les éléments à prendre en compte pour déterminer si les emplois féminins sont rémunérés équitablement comparativement aux emplois masculins équivalents sont le salaire, les pourboires, les bonis, la rémunération à la pièce et les commissions, de même que la valeur des régimes d'assurance collective et de retraite. Par conséquent, aux fins du maintien de l'équité salariale, il est essentiel pour une organisation de concevoir sa rémunération globale non pas en silos, mais en considérant toutes ses composantes.

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.

Réponse :

Une modification à la politique de rémunération incitative applicable au personnel syndiqué a été apportée en 2014. À compter du 1er janvier 2014, la rémunération incitative pour l'ensemble du personnel syndiqué fut abolie. Elle fut intégrée partiellement dans les salaires de base le 1er janvier 2015.

Dans le cadre de l'étude de balisage effectuée aux fins du présent dossier, l'effet de l'abolition de la rémunération incitative et, en contrepartie, la majoration des salaires de base est nul étant donné que les analyses de comparaison au marché se sont faites sur la base de la rémunération directe (salaire de base et rémunération incitative combinés) et ensuite sur la base de la rémunération globale.

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.

Réponse de Normandin Beaudry :

Le temps supplémentaire ne fait pas partie de l'offre de rémunération globale. C'est une forme de compensation pour les inconvénients liés à une prestation de travail au-delà de l'horaire de travail attendu lorsque le salaire est un taux horaire. Il fait partie des coûts d'opération liés à la masse salariale. Il varie chez Hydro-Québec et dans d'autres organisations en fonction des conditions météorologiques ou d'autres impondérables. D'ailleurs, aux fins de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, le temps supplémentaire est exclu. L'Institut de la statistique du Québec, dans son enquête annuelle sur la rémunération globale l'exclut également. On doit rappeler que dans l'étude de balisage, tous les emplois rémunérés sur une base horaire ont été comparés sur la même base horaire.

Les données sur les vacances, congés mobiles et congés fériés ne sont pas disponibles par emplois dans la base de données rémun. Pour en tenir compte, il aurait fallu calculer un taux horaire de rémunération globale par heure travaillée par emploi, ce qui est un exercice complexe.

Quant aux congés de maladie, ils sont compris dans la valeur de l'assurance collective.