Étude de balisage de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec

Sophie Lachance, FSA, FICA
René Beaudry, FSA, FICA

7 décembre 2016
R-3980-2016 – HQD-18, document 3

normandin beaudry
noir sur blanc

Le contexte du rapport

- Hydro-Québec a mandaté Normandin Beaudry, une firme d'experts en rémunération globale, pour baliser la rémunération globale de huit groupes d'employés en date du 31 décembre 2015
  - salaire de base
  - rémunération incitative
  - régime de retraite
  - assurance collective pendant la vie active et la retraite

Objectifs

- Clarifier certains concepts
  - Bases de données et enquêtes salariales
  - Marché de référence
  - Pratiques de rémunération directe du marché
  - Méthode des coûts simulés
- Présenter les résultats de l'enquête

Bases de données et enquêtes salariales

Bases de données et enquêtes salariales
Des outils de travail pour les experts

	Bases de données (enquêtes publiées)	Études fermées
Avantages	➢ Grand nombre d'emplois couverts ➢ Données segmentées et variées ➢ Accessibilité ➢ Coûts ➢ Nombre élevé de participants	➢ Plein contrôle sur le choix du marché de référence, les emplois à l'étude et les éléments de rémunération à comparer
Inconvénients	➢ Choix d'emplois prédéfini ➢ Peu de bases de données intégrées sur la rémunération globale	➢ Processus long ➢ Sollicitation difficile ➢ Petits échantillons ➢ Risque de variabilité des résultats dans le temps ➢ Coûts

Bases de données et enquêtes salariales
Contenu des bases de données

- Descriptions d'emploi
- Salaire de base versé
- Échelles salariales
- Rémunération incitative versée
- Rémunération incitative cible
- Rémunération directe

Bases de données et enquêtes salariales
Base de données utilisée

Source:https://remun.normandin-beaudry.ca/Promotion/default.fr.html

Bases de données et enquêtes salariales
Données sur la rémunération indirecte

Assurance collective

Résultats de l'enquête

INFORMATION GÉNÉRALE 3
ASSURANCE MALADIE 5
ASSURANCE SOINS DENTAIRES 31
COMPTE DE GESTION SANTÉ / AUTRES SOINS 41
ASSURANCE INVALIDITÉ DE COURTE DURÉE 45
ASSURANCE INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE 50
ASSURANCE VIE 54
ASSURANCE DÉCÈS OU MUTILATION ACCIDENTELS DE BASE 57
ASSURANCE MALADIES GRAVES 60
PROTECTIONS À LA RETRAITE 62

Bases de données et enquêtes salariales
Données sur la rémunération indirecte

Régimes de retraite

Résultats de l'enquête

INFORMATION GÉNÉRALE 3

RÉGIMES D'ÉPARGNE 6

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉTERMINÉES 16

Bases de données et enquêtes salariales

Démarche généralement utilisée pour une étude de rémunération globale	Balisage d'Hydro-Québec
➢ Nombre significatif d'organisations	41
➢ Appariement approprié des emplois	Rencontres avec les spécialistes
➢ Nombre suffisant de données par emploi • Idéalement une dizaine, minimalement 4	Entre 4 et 23
➢ Quantité suffisante d'informations sur les éléments de rémunération globale comparés	Questionnaire exhaustif
➢ Robustesse de la méthode de collecte et de validation des données	Normandin Beaudry maîtrise tous les processus
➢ Même échantillon d'organisations pour tous les éléments de rémunération globale	rémun et 2 enquêtes fermées
➢ Maximisation de l'utilisation des bases de données	2 enquêtes fermées ne ciblaient que 12 des 53 emplois balisés
➢ Préserver la confidentialité des données	Données agrégées
➢ Couvrir tous les niveaux d'emplois à l'intérieur d'une catégorie	Respecté
➢ Choisir des emplois dont l'occurrence est élevée dans le marché de référence	Respecté

Bases de données et enquêtes salariales
Conclusion

Utilisation d'une approche hybride pour maximiser la qualité et la robustesse des données

Marché de référence

Marché de référence
Pratiques exemplaires

- Inclure ***tous*** les marchés de référence
- Organisations concurrentes sur le marché de l'emploi
- Organisations concurrentes pour les produits et services
- Marché acceptable pour les parties prenantes

Marché de référence
Critères d'Hydro-Québec

- Présence au Québec
- Importance et performance de leur secteur d'activité économique
- Structure organisationnelle complexe
- Main-d'œuvre spécialisée et diversifiée

Source: Principes directeurs adoptés par le conseil d'administration d'Hydro-Québec

Marché de référence
Pratique à éviter

- Un marché de référence permanent pour tous les groupes d'employés
  - Taux de réponse incertain
  - Variabilité des résultats
  - Ne cible pas tous les marchés de recrutement
- Pas une pratique courante pour la vigie active de la rémunération globale des employés
- Surtout utilisé pour la rémunération des cadres supérieurs des entreprises cotées en bourse

Marché de référence retenu
41 organisations

- 39 organisations présentes au Québec
- 36 organisations avec main d'œuvre spécialisée et diversifiée
- 9 organisations de secteurs connexes aux activités d'Hydro-Québec
- 30 organisations syndiquées dont 20 à plus de 50 %
- 10 organisations des secteurs public et parapublic
- 24 organisations dont le budget d'opération ou le chiffre d'affaires canadien est supérieur à 1 milliard de dollars
- 18 organisations de plus de 5000 employés au Canada dont 9 comptant plus de 10 000 employés

Marché de référence
Conclusion

Grand marché de référence qui couvre la pluralité des marchés de talents d'Hydro-Québec

Respecte les principes directeurs de rémunération globale d'Hydro-Québec

Pratiques de rémunération directe du marché

Pratiques de rémunération directe du marché
Conception des échelles salariales

- Équité externe
- Équité interne
- Capacité de payer
- Stratégie d'affaires

→

- Proportion en salaire fixe et proportion en rémunération variable
- Positionnement au marché souhaité

Pratiques de rémunération directe du marché
Progression dans les échelles salariales

- Environnement syndiqué:
  - Selon l'ancienneté
- Environnement non syndiqué
  - Selon la performance individuelle
  - Selon l'ancienneté
- Métiers
  - Pas d'échelle salariale mais un taux unique de salaire

Pratiques de rémunération directe du marché
Conclusion

Considérer uniquement les salaires du marché dans la conceptualisation des échelles fait abstraction de la politique de rémunération globale et de la complexité d'analyse requise

Méthode des coûts simulés

Méthode des coûts simulés

- Hydro-Québec: un contexte d'affaire particulier
  - Taille, portée géographique, complexité et activités
  - Plus de 50 % des employés pratiquent un métier peu commun et très spécialisé
  - Offre de rémunération globale et positionnement des employés dans leurs échelles salariale reflète cette réalité (75 % des employés ont beaucoup d'ancienneté)
  - 85 % d'employés syndiqués progressent dans leurs échelles salariales en fonction de leur ancienneté
  - Besoin d'appliquer une méthode qui transpose le marché à la réalité particulière d'Hydro-Québec

Méthode des coûts simulés
Définition

Coûts qui seraient encourus par Hydro-Québec si **ses employés** bénéficiaient de la même **offre de rémunération globale** que celle qui est offerte par **chacune** des organisations du marché de référence

Méthode des coûts simulés
Utilisation en rémunération globale

- Retenue par le gouvernement du Québec pour les **audiences devant le comité de rémunération** des procureurs aux poursuites criminelles et pénales
- Retenue dans les **arbitrages de différends**, par exemple :

Ville de Montréal et FPPM	21 juin 2010	Me Jean Barette
Ville de Sorel-Tracy et Fraternité des policiers de Sorel-Tracy	2 mars 2007	Gilles Lavoie
Interquisa et SCEP	2006	Marcel Morin

- Méthode similaire pour le balisage de 2003

Méthode des coûts simulés
Utilisation

- Utilisée couramment pour l'évaluation de la valeur de la rémunération indirecte
- Non nécessaire pour vigie des salaires et des avantages sociaux
- Compare **l'offre** de rémunération globale d'une organisation à celle de son marché de référence et **non le coût** de la rémunération globale

Méthode des coûts simulés
Évaluation des salaires - Exemples

	Organisation A	Organisation B	Hydro-Québec
Échelle de salaire pour l'emploi	40 000 $ à 60 000 $	40 000 $ à 60 000 $	40 000 $ à 60 000 $
Caractéristique des titulaires de cet emploi	Finissants universitaires	Dans l'emploi depuis 5 ans	Majorité d'employés avec beaucoup d'ancienneté
Salaire moyen selon la méthode des salaires versés	42 000 $	51 000 $	57 000 $
Salaire moyen selon la méthode des coûts simulés	**57 000 $**	**57 000 $**	**57 000 $**

Méthode des coûts simulés
Marché transposé à la réalité d'Hydro-Québec

- Même façon de progresser dans les échelles salariales
- Même ancienneté
- Même base de comparaison pour les emplois rémunérés à l'heure
- Même province
- Même âge moyen
- Même méthode de financement des assurances collectives et du régime de retraite
- Mêmes âges de retraite

Méthode des coûts simulés
Conclusion

Méthode la plus appropriée pour un balisage rigoureux de la rémunération globale d'une organisation complexe comme Hydro-Québec

Résultats de l'enquête

Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport à médiane de son marché de référence

Groupe d'employés	Salaire de base moyen	Rémunération directe	Rémunération globale
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 %	3 %	6 %

* Groupes d'employés syndiqués

À retenir

- Marché de référence
  - Choisi avec soin selon les principes directeurs de rémunération globale chez Hydro-Québec
- Sources de données
  - Fiables et comportent les mêmes avantages qu'une enquête fermée
- Méthode des coûts simulés
  - Méthode appropriée au contexte

Les résultats de l'enquête de balisage de la rémunération globale sont pertinents et valides

normandin beaudry

noir sur blanc

normandin-beaudry.ca

Santé et performance

Rémunération

Assurance collective

Retraite et épargne

Gestion d'actifs

Communication