RÉPONSE D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION À L'ENGAGEMENT NUMÉRO 27

Engagement n° 27 (demandé par la Régie)

Fournir des références dans la littérature au soutien des pratiques exemplaires, notamment, celles d'éviter de se comparer seulement à des employeurs semblables.

Réponse à l'engagement n° 27 :

Le Distributeur présente aux pages suivantes des extraits des ouvrages *Gestion de la rémunération – Théorie et pratique* (St-Onge et Thériault) et *Compensation* (Milkovich et Newman) traitant de la détermination des marchés de référence.

P. Langpré 2009.

Sylvie St-Onge
Roland Thériault

Gestion de la rémunération

Théorie et pratique

2e édition

gaëtan morin éditeur
CHENELIÈRE ÉDUCATION

3.4.2 La détermination du marché de référence

La détermination du marché de référence de l'enquête consiste à délimiter l'étendue géographique de l'enquête et à choisir les organisations à sonder en prenant en considération divers facteurs (l'industrie, la taille, la mobilité des titulaires des emplois visés par l'enquête, etc.). Chaque organisation doit déterminer lesquels de ces critères désignent le mieux la « concurrence » (ou les concurrents) et établir si cette dernière change selon les catégories d'emplois. En effet, une organisation peut fort bien conclure que différentes catégories de personnel ont différents marchés de référence.

3.4.2.1 Les employeurs sur le marché des biens et des services

Les employeurs peuvent décider de comparer la rémunération qu'ils offrent avec celle qu'offrent des concurrents sur le marché des produits ou des services, c'est-à-dire des employeurs de leur secteur d'activité économique. Plus précisément, ils chercheront à se comparer avec des organisations de même taille dans leur industrie. Cela se produit lorsque la mobilité des titulaires de certains emplois est surtout de nature « intra-industrielle » ou « intrasectorielle ». Par exemple, un ingénieur en télécommunications, un technicien en radiologie ou un professeur ne peuvent travailler que dans certains secteurs d'activité. En général, on tient compte des salaires offerts par des concurrents dans l'industrie pour des emplois de professionnels et de cadres. En ce qui concerne les cadres supérieurs, on compare les conditions de rémunération offertes par les organisations de même taille dans l'industrie.

3.4.2.2 Les employeurs sur le marché de l'emploi

Une enquête de rémunération vise à recueillir des informations sur le marché potentiel et/ou réel de l'emploi pour les titulaires des emplois en cause.

Les employeurs sur le marché potentiel de l'emploi

Pour juger de la compétitivité de la rémunération offerte, les employeurs peuvent comparer celle-ci avec la rémunération qu'offrent des concurrents sur le marché de l'emploi. Ce marché de référence est préféré lorsque la mobilité de certains titulaires d'emplois est surtout de type « interindustriel », étant donné qu'ils peuvent trouver un emploi comparable dans diverses industries. C'est le cas pour les employés de bureau (par exemple, les secrétaires, les commis comptables) et de production qui peuvent travailler pour des employeurs de diverses industries et de toutes les tailles. Ici, la mobilité potentielle des employés sert à délimiter géographiquement un marché de référence. Pour les emplois de bureau ou les

emplois de production non spécialisés, le marché est essentiellement local. Pour certains emplois de professionnels ou de cadres, le marché peut correspondre à une province, à un pays ou au monde entier. En général, plus un emploi est spécialisé, plus grand est le marché géographique de cet emploi.

Les employeurs sur le marché réel de l'emploi

Même si la mobilité potentielle d'un cadre est nationale, la mobilité réelle des cadres d'une entreprise en particulier peut se limiter à une région. C'est le cas pour les cadres qui travaillent pour un grand employeur établi dans une petite localité. Dans cette situation, la conduite d'une enquête ayant une portée nationale mènerait à une surestimation des salaires si les salaires offerts dans la région sont moins élevés, ou à une sous-estimation des salaires si les salaires offerts dans la région sont plus élevés.

Lorsqu'un employeur considère la mobilité réelle de son propre personnel pour déterminer géographiquement le marché de référence, il doit se poser les questions suivantes : sur quel marché l'organisation recrute-t-elle le personnel visé ? Quel média (local, régional, national, international) utilise-t-elle pour recruter le personnel ? Pour quel marché l'organisation perd-elle le personnel visé ? Sur quel marché l'organisation accepte-t-elle de faire face à la concurrence pour obtenir ce personnel ? L'étendue géographique de l'enquête dépend alors du marché *réel* de l'emploi où une organisation fait du recrutement ou perd des employés.

Bien des facteurs influencent les marchés réels de l'emploi. Avec le vieillissement de la population, on peut comprendre que des employés dont l'âge moyen tourne autour de 50 ans sont moins portés à changer d'emploi. Les couples à deux carrières sont aussi plus limités au point de vue de la mobilité. La mobilité effective des employés est également fonction de critères tels que le prix des maisons et des logements, le coût de la vie, les taux d'intérêt ou la qualité de la vie. Par ailleurs, avec les nouvelles technologies de l'information, des titulaires de certains emplois peuvent changer d'employeur sans devoir changer de lieu de résidence, ou encore des employeurs considèrent leur marché de l'emploi sur une base internationale (par exemple, des employés en Inde assurant le service à la clientèle d'une société de service américaine ou canadienne).

3.5 Les méthodes d'enquête de rémunération

Il existe trois grandes méthodes d'enquête de rémunération : l'appariement des emplois repères, l'appariement des groupes « professionnels » ou fonctionnels et l'appariement par l'évaluation des emplois.

SEVENTH EDITION

COMPENSATION

George T. Milkovich
Cornell University

Jerry M. Newman
State University of New York–Buffalo

With the assistance of Carolyn Milkovich

McGraw-Hill Irwin

Boston Burr Ridge, IL Dubuque, IA Madison, WI New York San Francisco St. Louis
Bangkok Bogotá Caracas Kuala Lumpur Lisbon London Madrid Mexico City
Milan Montreal New Delhi Santiago Seoul Singapore Sydney Taipei Toronto

DEFINE RELEVANT MARKET COMPETITORS

We are up to the third of our major decisions shown in Exhibit 8.1. Relevant markets were also discussed in Chapter 7, where we pointed out that employers compete in many labor markets. A survey of the labor market differs from the usual notion of a statistically accurate sample of a population. Salary surveys focus on a narrower population, and the relevant population depends on the purpose of the survey. To make decisions about pay levels, mix, and structures, the relevant labor market includes those employers who are competitors for employees, with emphasis on product/service market-specific skills (machinists for airplanes versus locomotives, financial analysts from consumer products rather than federal government).[5] As we observed in Chapter 7, the relevant market includes:

1. Employers who compete for the same occupations or skills required.
2. Employers who compete for employees within the same geographic area.
3. Employers who compete with the same products and services.

Exhibit 8.2 shows how qualifications interact with geography to define the scope of relevant labor markets. As the importance of the qualifications and the complexity of qualifications increase, the geographic limits also increase. Competition tends to be national for managerial and professional skills but local or regional for clerical and production skills.

However, these generalizations do not always hold true. In areas with high concentrations of scientists, engineers, and managers (e.g., Boston, Austin, or Palo Alto), the primary market comparison may be regional, with national data used only secondarily.

Some writers argue that if the skills are tied to a particular industry, as underwriters, actuaries, and claims representatives are to insurance, it makes sense to define the market on an industry basis, and some research agrees.[6] If accounting, sales, or clerical skills are not limited to one particular industry, then industry considerations are less important. From the perspective of cost control and ability to pay, including competitors in the product/service market is crucial.[7] The pay rates of product/service competitors will affect both costs of operations and financial condition (e.g., ability to pay). However, this becomes a problem when the major competitors are based in countries with far lower pay rates, such as China or Mexico. In fact, the increasingly international charac-

[5]Charlie Trevor and Mary E. Graham, "Discretionary Decisions in Market Wage Derivatives: What Do Managers Rely Upon and Does It Really Matter?" Working paper, University of Wisconsin, Madison, 2000; Brian Klaas and John A. McClendon, "To Lead, Lag, or Match: Estimating the Financial Impact of Pay Level Policies," *Personnel Psychology* 49(1996), pp. 121–40.

[6]Charlie Trevor and Mary E. Graham, "Discretionary Decisions in Market Wage Derivatives: What Do Managers Rely Upon and Does It Really Matter?" Working paper, University of Wisconsin, Madison, 2000.

[7]Barry Gerhart and George Milkovich, "Employee Compensation," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., eds. M. D. Dunnette and L. M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992).

EXHIBIT 8.2 Relevant Labor Markets by Geographic and Employee Groups

Geographic Scope	*Production*	*Office and Clerical*	*Technicians*	*Scientists and Engineers*	*Managerial Professional*	*Executive*
Local: Within relatively small areas such as cities or Metropolitan Statistical Areas (e.g., Dallas metropolitan area)	Most likely	Most likely	Most likely			
Regional: Within a particular area of the state or several states (e.g., oil-producing region of southwestern United States)	Only if in short supply or critical	Only if in short supply or critical	Most likely	Likely	Most Likely	
National: Across the country				Most likely	Most likely	Most likely
International: Across several countries				Only for critical skills or those in very short supply	Only for critical skills or those in very short supply	Sometimes

ter of business has spawned interest in global survey data, particularly for managerial and professional talent.[8]

This creates additional complexities because legal regulations and tax policies, as well as customs, vary among countries. For example, because of tax laws, executives in Korea and Spain receive company credit cards that can be used for personal expenses (groceries, clothing). In the United States, these purchases would count as taxable income, but they do not in Korea and Spain. While the quality of data available for international comparisons is improving, using the data to adjust pay still requires a lot of judgment. Labor markets are just emerging in some regions (China, Eastern Europe). Historically, in these countries state agencies set nationwide wage rates, so there was no need for surveys. Japanese companies historically shared information among themselves but did not share such information with outsiders, so no surveys were available. Companies with worldwide locations use local surveys for jobs filled locally and international surveys for top managers.

But even if an employer possesses good international survey data, utilizing that data still requires careful judgment. For example, Sun Microsystems pays its Russian engineers in Moscow between $260 and $320 a month. While these salaries are absurdly low by Western standards, they are 25 to 30 times the salaries paid to other engineers outside the Sun-funded unit at the same institute. Sun probably can afford to pay more, even in light of all the other expenses and bureaucratic headaches associated with such an undertaking.[9] But does it make sense to inflate salaries for some to a US level, when colleagues at other institutes or support staff at the same institute do not receive comparable salaries? Software engineers working for IBM in India told us that while they are paid very well by Indian standards, they feel underpaid compared to IBM engineers in the United States with whom they work on virtual project teams.[10]

Fuzzy Markets

New e-businesses are often created by a "fusion" of industries. Walk through a bay of cubicles (plastered with *Dilbert* cartoons) at Yahoo and you are likely to find former kindergarten teachers, software engineers, and former sales representatives all collaborating on a single team. Yahoo combines technology, media, and commerce into one

[8]Beyond these US consultants, international organizations also do surveys. See Income Data Services website (**www.incomesdata.co.uk**) and their publication *Employment Europe Pay Objectives 2000*, or Link Group Consultants, Limited, Chester, UK. (**http:www.linkg.co.uk**). Also see William M. Mercer's International Compensation Guidelines 2000 (information on 61 nations); Towers Perrin's Global Surveys, and Organization Resource Counselors online survey for positions in countries ranging from Azerbaijan to Yugoslavia (**http://www.orcinc.com**). Mercer and Towers Perrin website addresses are provided in footnote 3.

[9]Daniel Vaughn-Whitehead, *Paying the Price: The Wage Crisis in Central and Eastern Europe* (McMillin Press Ltd, Handmill Hampshire, UK, 1998); Sheila M. Puffer and Stanislav V. Shekshnia, "Compensating Local Employees in Post-Communist Russia: In Search of Talent or Just Looking for a Bargain?" *Compensation and Benefits Review*, September–October 1994, pp. 35–43.

[10]M. Bloom, G. Milkovich, and A. Mitra, "Toward a Model of International Compensation and Rewards: Learning from How Managers Respond to Variations in Local-Host Conditions," Ithaca, NY: ILR-CAHRS Working Paper, 2000.