Réponses de Natalie Colpron, FICA, FSA,
à la demande de renseignements n°1 d'Hydro-Québec Distribution
à la FCEI relative au dossier R-3980-2016

23 novembre 2016

Réponses à la demande de renseignements n° 1 d'Hydro-Québec Distribution à la FCEI relative au dossier R-3980-2016

1. Références (i) Pièce C-FCEI-0018, page 5
(ii) Pièce C-FCEI-0018, page 7
(iii) Pièce C-FCEI-0018, page 16

Préambule

(i) « *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.* »

(ii) « *Seul un marché de référence permanent établi pour une enquête de rémunération fermée serait approprié dans le contexte d'Hydro-Québec.* »

(iii) « *À notre avis, Hydro-Québec devrait […] procéder à une enquête de rémunération globale fermée, faite sur mesure pour Hydro-Québec, dès l'adoption de sa politique de rémunération globale précitée, laquelle porterait sur toutes les composantes de la rémunération globale;* »

(Le Distributeur souligne.)

Demande

1.1. Veuillez présenter, sans les déposer, des exemples d'études fermées de rémunération globale pour l'ensemble des employés (ne visant pas seulement des cadres supérieurs) conduites sur une base régulière avec un marché de référence permanent.

Réponse :

À notre connaissance, plusieurs entreprises/organisations commanditent des enquêtes fermées de rémunération globale pour l'ensemble des employés, conduites sur une base régulière ou ponctuelle, utilisant un marché de référence aussi permanent que possible, tel que l'a fait par exemple Hydro One Networks.

Incidemment, comme les questionnaires requis pour procéder à de telles enquêtes fermées de rémunération globale comportent des différences notables selon la catégorie d'employés, il n'est pas nécessaire de sonder tous les postes lors d'une seule même enquête de rémunération globale. Afin de faciliter la réalisation de telles enquêtes fermées, on pourrait procéder, par exemple, à une enquête fermée de rémunération globale pour les employés syndiqués la première année, suivie par une enquête fermée de rémunération globale pour les employés non syndiqués la deuxième année, suivie par une enquête fermée de rémunération globale pour les cadres supérieurs la troisième année, toujours avec le même marché de référence (élargi au besoin).

2. Référence (i) Pièce C-FCEI-0018, page 9

Préambule

(i) « *[…] selon la pratique des spécialistes en rémunération, <u>les échelles salariales sont fixées indépendamment de la rémunération incitative</u> et s'appuient sur les données de marché de la composante salaire et le positionnement relatif recherché pour les salaires dans une organisation.* »

(Le Distributeur souligne.)

Demande(s)

2.1. Veuillez fournir des références dans la littérature au soutien de votre affirmation à l'effet que les échelles salariales sont fixées indépendamment de la rémunération incitative.

Réponse :

D'après St-Onge[1], les échelles salariales sont fixées selon l'équité interne, les comparaisons avec les salaires payés par le marché et la capacité de payer de l'organisation. Elle spécifie à cet égard qu'« une structure salariale officialise, balise et encadre la gestion des salaires au sein des organisations en cherchant à optimiser le respect de divers types d'équité dans la gestion des salaires, notamment l'équité interne, l'équité individuelle, les lois et la justice du processus ».

En poussant plus loin ce que St-Onge[2] dit quant à la construction des échelles salariales, nous pouvons constater qu'en aucun cas, il n'est fait mention d'un quelconque lien entre les échelles salariales et l'inclusion ou non de la rémunération incitative.

Conséquemment, le fait qu'un programme de rémunération incitative soit en place ou non n'intervient pas dans la fixation des échelles salariales. À titre d'exemple, nous avons déjà introduit ou ajouté des programmes d'intéressement court terme chez plusieurs organisations pour lesquelles des échelles salariales étaient déjà solidement établies, et ce, sans jamais apporter quelconque changement aux dites échelles salariales pour leur application future.

[1] Extrait de « Gestion de la rémunération, Théorie et pratique » 3e édition, Éditions de la Chenelière inc., par St-Onge, pages 264 et 266
[2] « Gestion de la rémunération, Théorie et pratique » 3e édition, Éditions de la Chenelière inc., par St-Onge, Chapitre 6