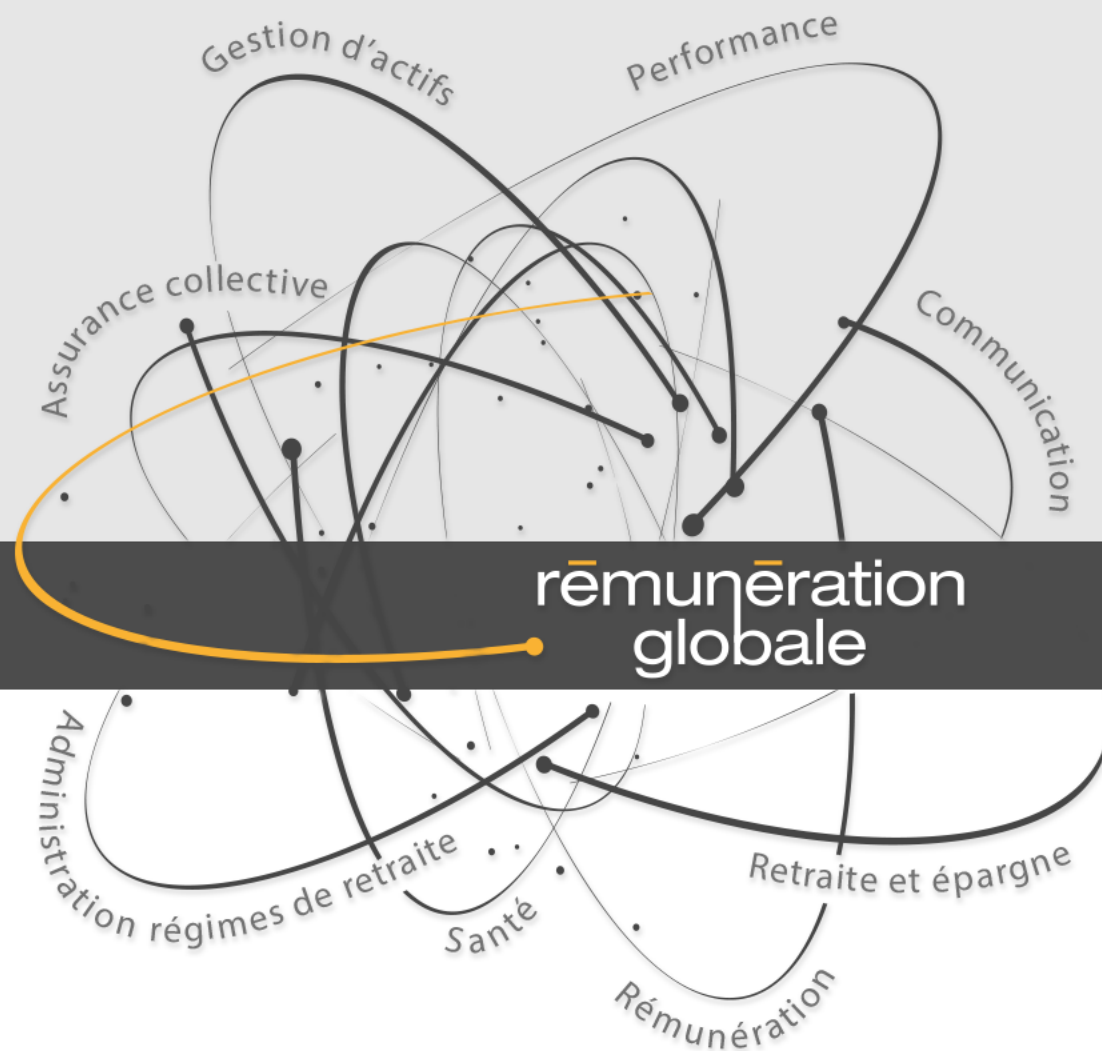


**Séance de travail sur l'étude de balisage de la  
rémunération globale des employés  
d'Hydro-Québec :**

**Présentation de Normandin Beaudry**





25 janvier 2022

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

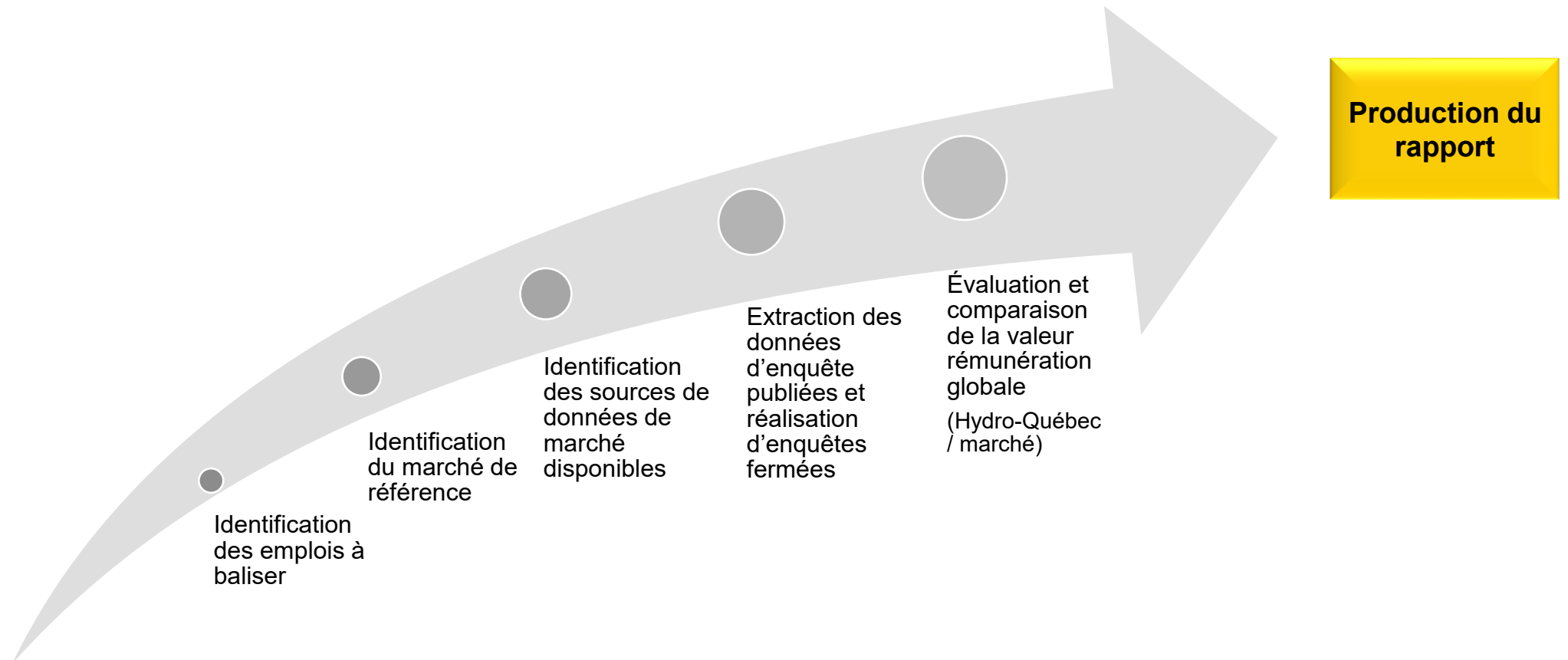
Étienne Boucher, M.Sc., M.Ed., CRHA

René Beaudry, FSA, FICA

## Contexte de l'étude de balisage et objectif visé

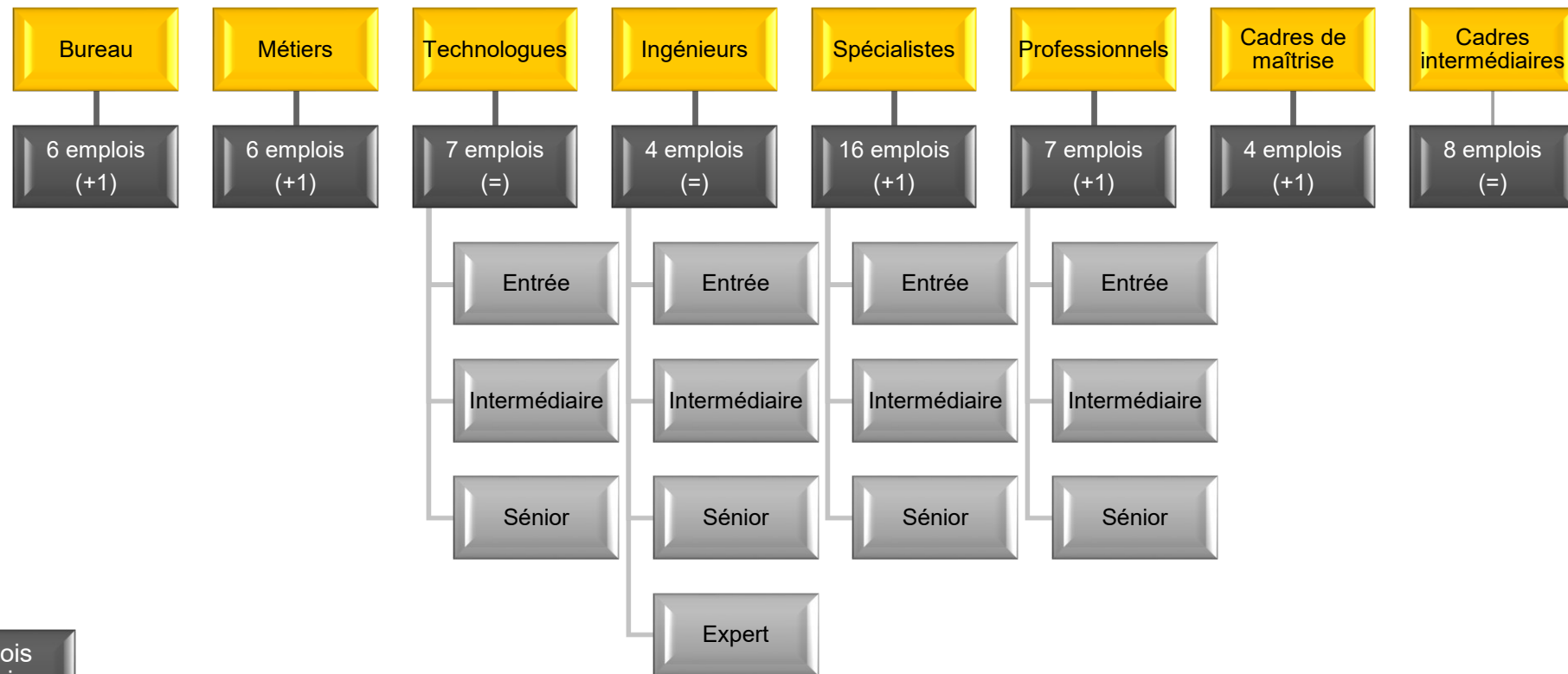
- La Régie de l'énergie a, dans sa décision D-2019-060, demandé au Transporteur de présenter une étude de balisage auprès des entreprises comparables fournissant une analyse de la rémunération globale des employés d'Hydro-Québec. Faisant suite à cette demande, Normandin Beaudry a été mandatée par Hydro-Québec
- Comme identifiés dans la décision D-2018-067, les éléments de la rémunération globale à baliser sont:
  - salaire de base
  - rémunération incitative
  - régime de retraite
  - assurance collective (pendant la vie active et la retraite)

# Démarche du projet



# Identification des emplois à baliser

58 emplois repères (+5 comparativement à l'étude de 2016)



Légende :

Nombre d'emplois dans la catégorie (écart avec 2016)

# Identification du marché de référence

## *Critères de sélection*

- Représentativité
  - Figurer parmi les plus importants de leur secteur d'activité économique
  - Être présent au Québec
- Caractère comparable
  - Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec
  - Employer une main-d'œuvre spécialisée et diversifiée
- Qualité et disponibilité
  - Fournir une information précise et complète sur l'entreprise ou l'organisme
- Continuité
  - Assurer la continuité historique des résultats
- Crédibilité
  - Être crédible aux yeux de la direction, des employés et des syndicats d'Hydro-Québec

## Marché de référence retenu

*44 organisations (+3 comparativement à l'étude de 2016)*

- Air Canada
- Air Liquide
- B.C. Hydro
- Banque Nationale
- Bell Canada
- Bombardier aéronautique
- Bombardier Produits Récréatifs inc.
- CAE
- Caisse de dépôt et placement du Québec
- CBC/Radio-Canada
- CIMA+
- CMC Électronique inc.
- Domtar
- École Polytechnique de Montréal
- Énergir
- Groupe Canam
- Hydro Sherbrooke
- HydroOne
- Industrielle Alliance, Assurance auto et habitation inc.
- Industrielle Alliance, Assurance et services financiers
- Intact Corporation Financière
- La Capitale, assureur de l'administration publique inc.
- La fédération des Caisses Desjardins du Québec
- Loto-Québec
- Manitoba Hydro
- NB Power
- Pratt & Whitney Canada
- Québecor Média inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Rio Tinto
- Saputo Produits Laitiers Canada s.e.n.c.
- Société de transport de Montréal
- Société des alcools du Québec
- Sollio Groupe Coopératif
- SSQ Assurance
- Transat A.T. inc.
- Transcontinental
- Université McGill
- Vidéotron s.e.n.c.
- Ville de Longueuil
- Ville de Magog
- Ville de Montréal
- Ville de Québec
- WSP



## Identification des sources de données de marché

- Principale source :
  - **remun**, la base de données sur la rémunération globale de Normandin Beaudry (Édition 2020 : 474 emplois repères, 378 organisations, 21 secteurs d'activités)
  
- Sources additionnelles :
  - Deux enquêtes fermées pour les emplois repères ne figurant pas dans l'enquête **remun** en raison de leur caractère propre à la réalité d'Hydro-Québec :
    - dans le secteur industriel québécois
    - dans le secteur de l'hydroélectricité et d'industries connexes au Canada

# Valeur de la rémunération globale

## *Méthode des coûts simulés*

- La méthode des coûts simulés compare la **valeur de l'offre de rémunération globale** d'une organisation à celle de son marché de référence et **non le coût de la rémunération globale**
- Cette étude a été réalisée selon la même approche méthodologique que l'étude produite dans le dossier R-3980-2016, approche reconnue par la Régie dans sa décision D-2017-022

# Valeur de la rémunération globale

## Comparaison des méthodes d'analyses

Méthode	Objectifs	Avantages	Inconvénients
Débours (comparaison des salaires payés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vigie des salaires payés sur le marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Données facilement accessibles, car présentées de cette façon dans les enquêtes publiées</li> <li>■ Simple à comprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ne mesure que le coût pour l'employeur et non la valeur intrinsèque de l'offre</li> <li>■ Résultat influencé par divers facteurs (par exemple la démographie)</li> <li>■ Vision à court terme</li> </ul>
Coûts simulés	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comparaison de la valeur de l'offre de rémunération globale d'une organisation comparativement à son marché de référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élimine les biais démographiques pour se concentrer uniquement sur la valeur de l'offre</li> <li>■ Vision à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Complexe, long et coûteux</li> <li>■ Données peuvent être plus difficiles à obtenir</li> </ul>

# Valeur de la rémunération globale

*Méthode des coûts simulés – Contexte d'Hydro-Québec*

- 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 salariales reflètent cette réalité
- 85 % d'employés syndiqués progressent dans leurs échelles salariales en fonction de leur ancienneté

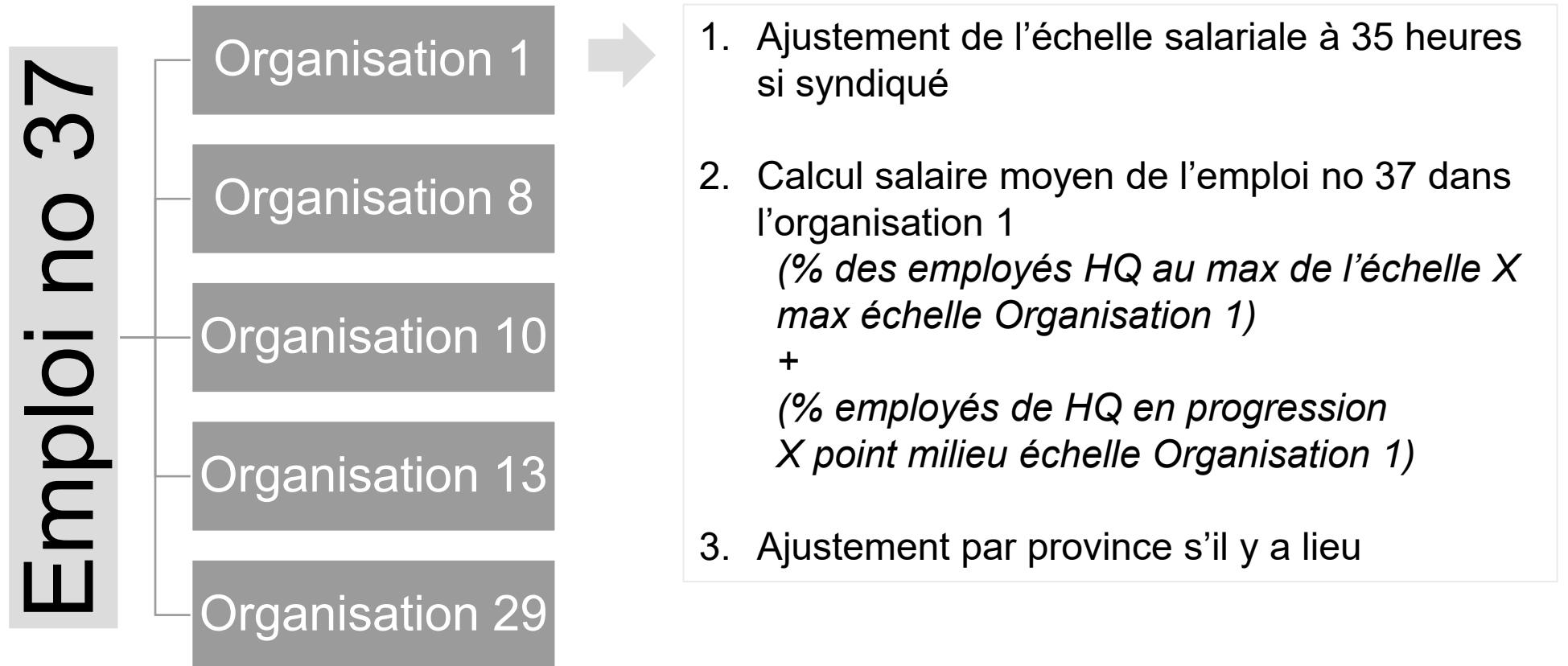
# Valeur de la rémunération globale

## *Méthode des coûts simulés – Exemple de l'évaluation des salaires*

	Organisation A	Organisation B	Organisation à l'étude
Échelle de salaire pour l'emploi	40 000 \$ à 60 000 \$	40 000 \$ à 60 000 \$	40 000 \$ à 60 000 \$
Caractéristiques des titulaires de cet emploi	Finissants universitaires	Dans l'emploi depuis cinq 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	<b>57 000 \$</b>	<b>57 000 \$</b>	<b>57 000 \$</b>

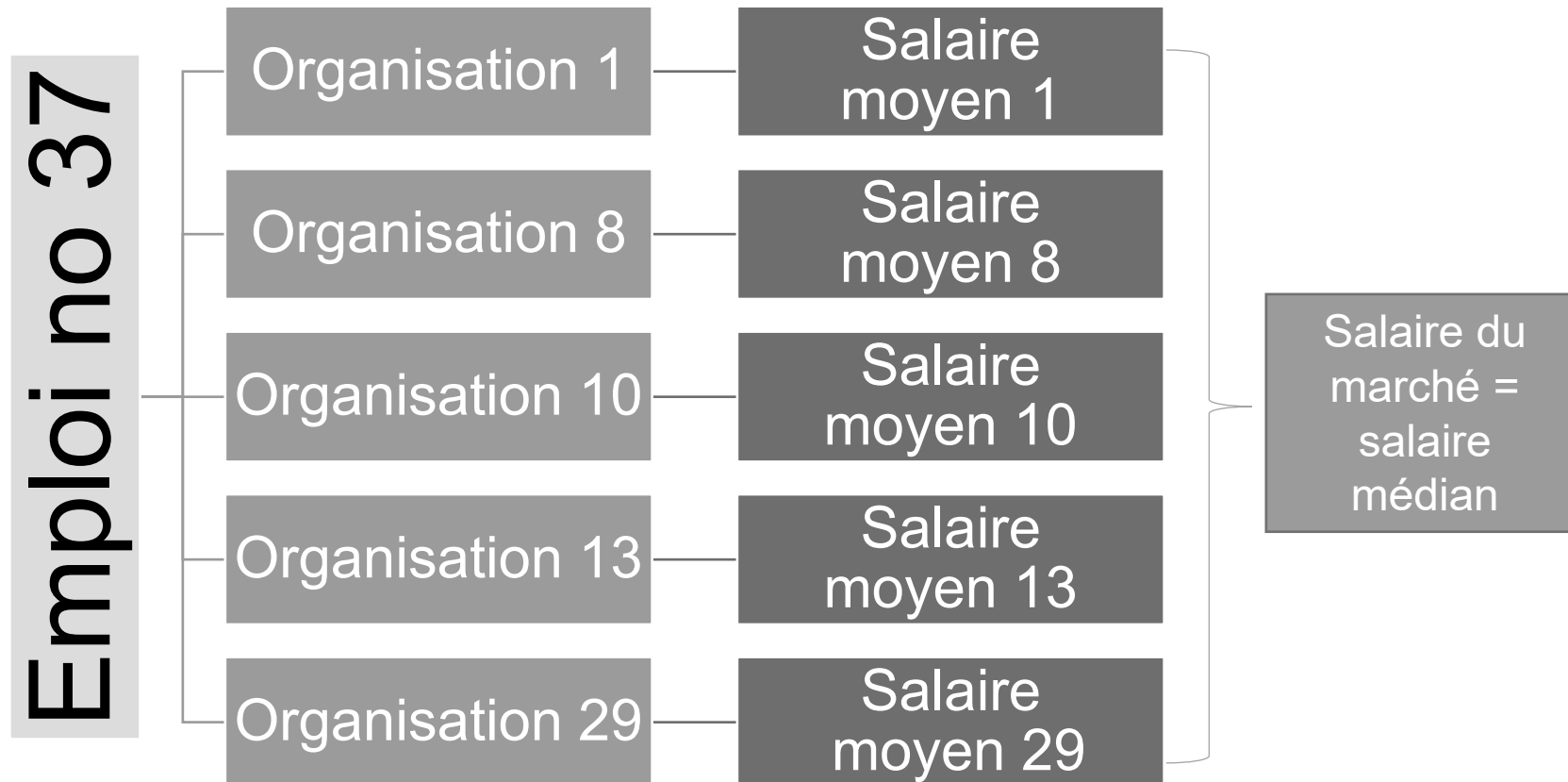
# Évaluation de la valeur de la rémunération directe

*Exemple pour le salaire de base*



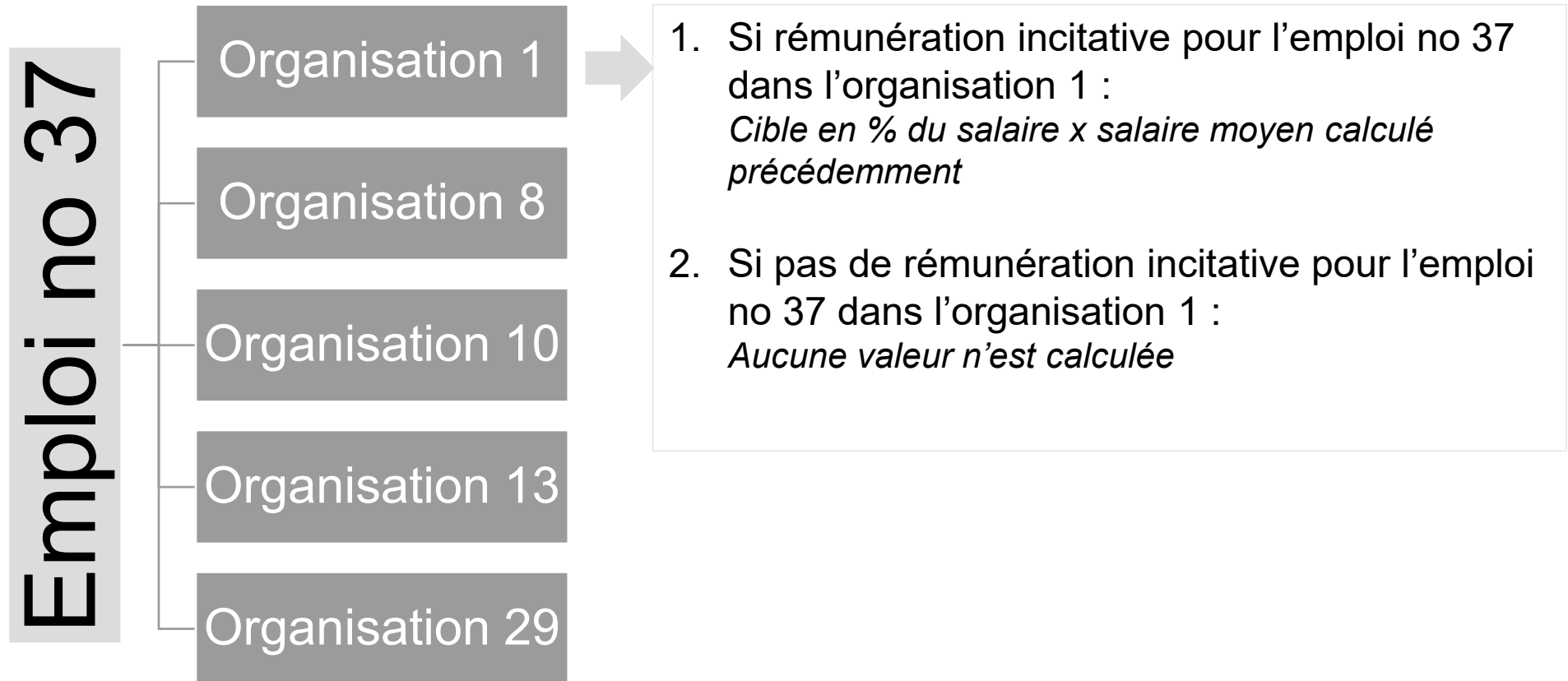
# Évaluation de la valeur de la rémunération directe

*Exemple pour le salaire de base*



# Évaluation de la valeur de la rémunération directe

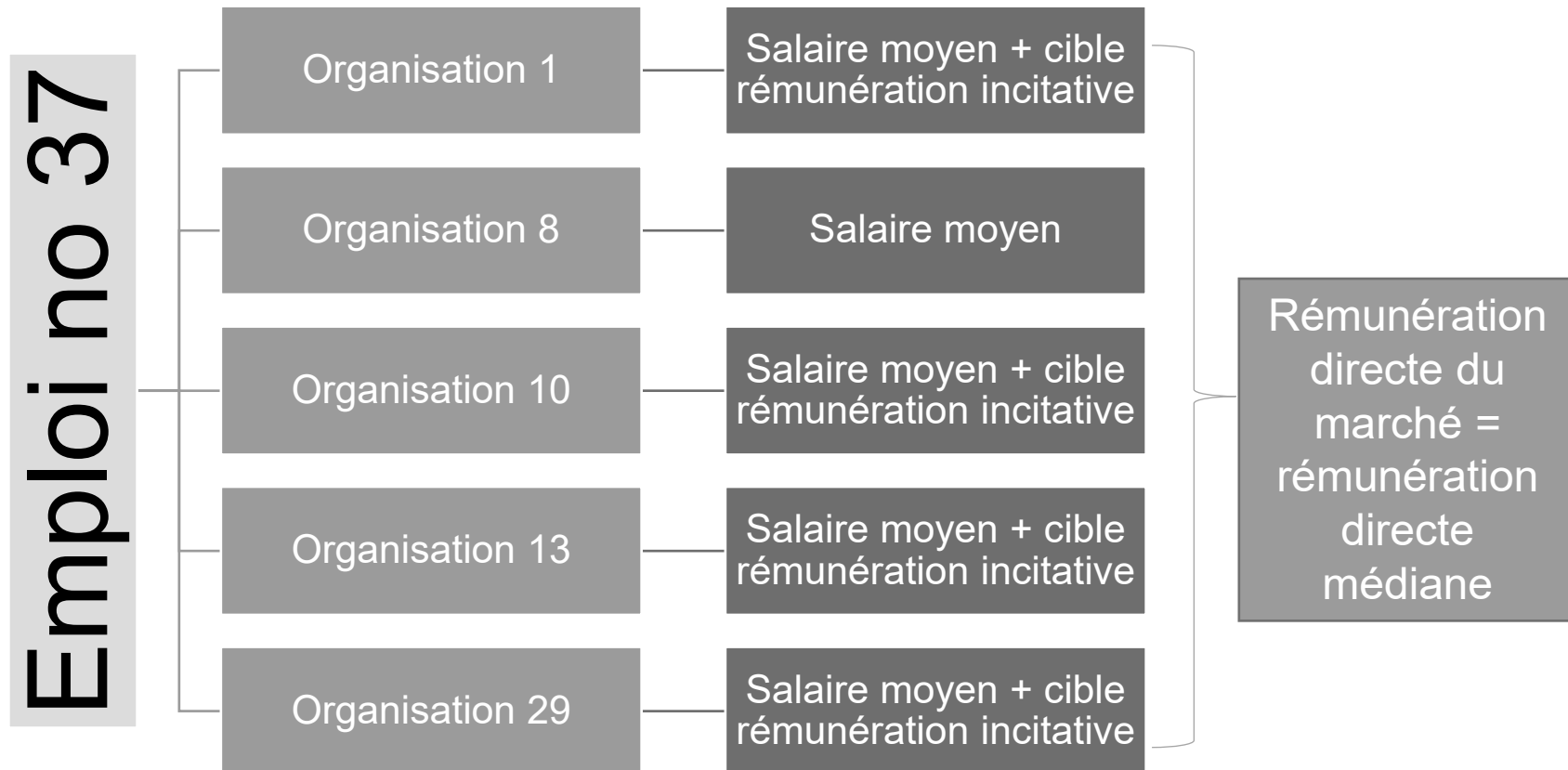
*Exemple pour la rémunération incitative*





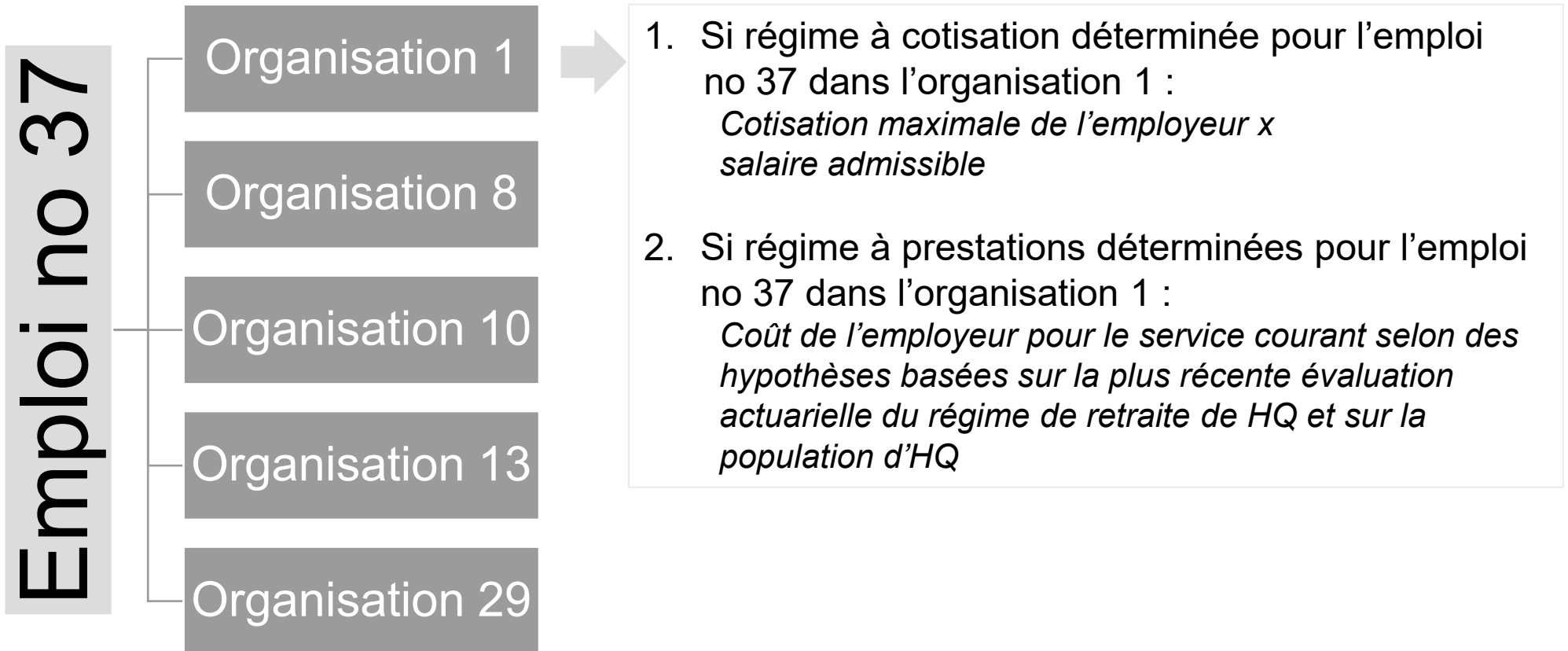
# Évaluation de la valeur de la rémunération directe

*Exemple pour la rémunération directe*



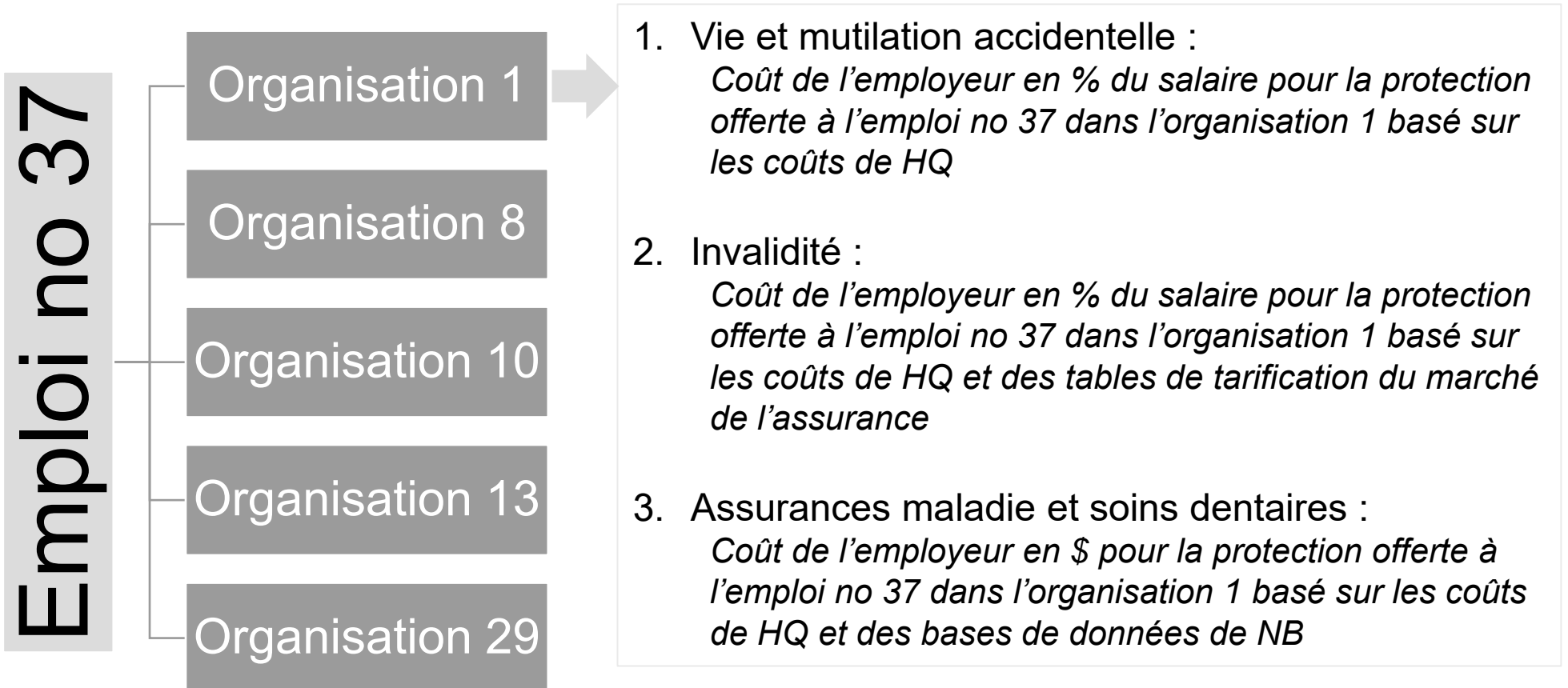
# Évaluation de la valeur de la rémunération indirecte

*Exemple pour le régime de retraite*



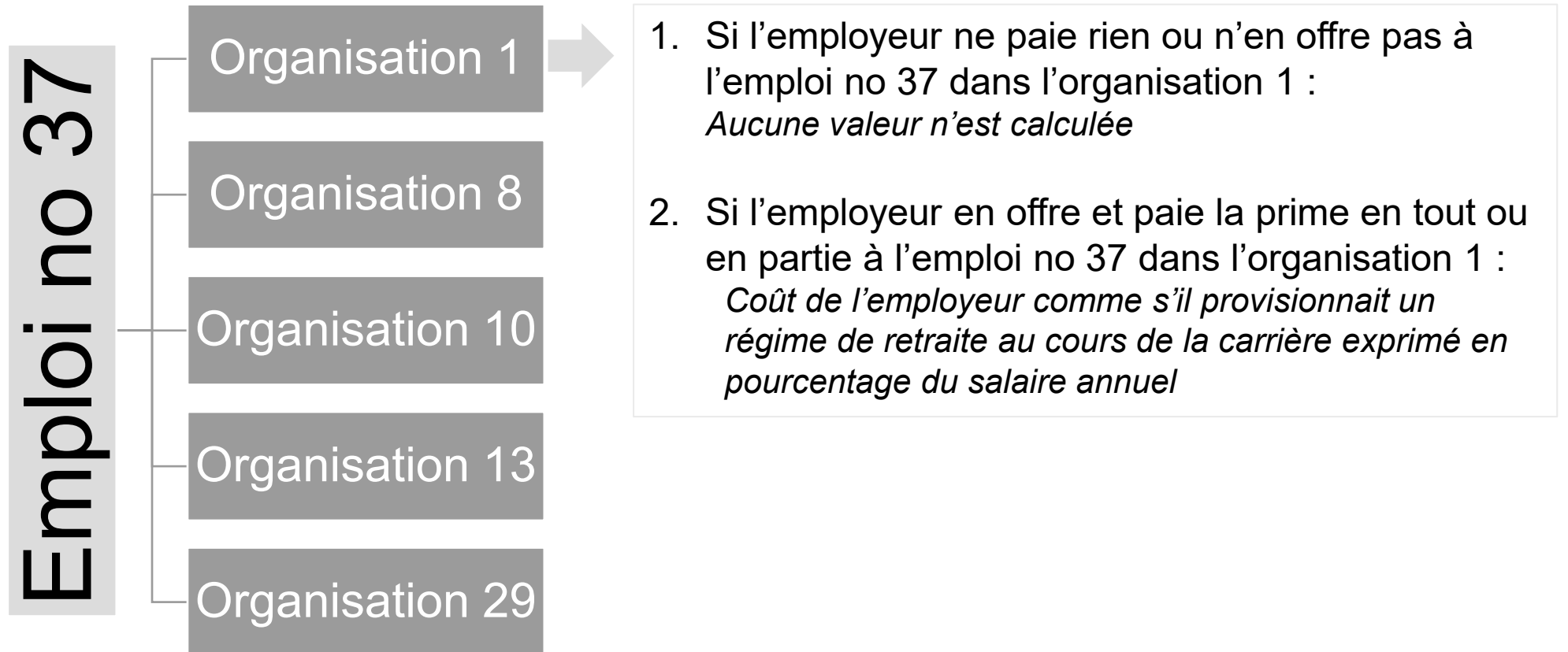
# Évaluation de la valeur de la rémunération indirecte

*Exemple pour l'assurance collective durant la vie active*



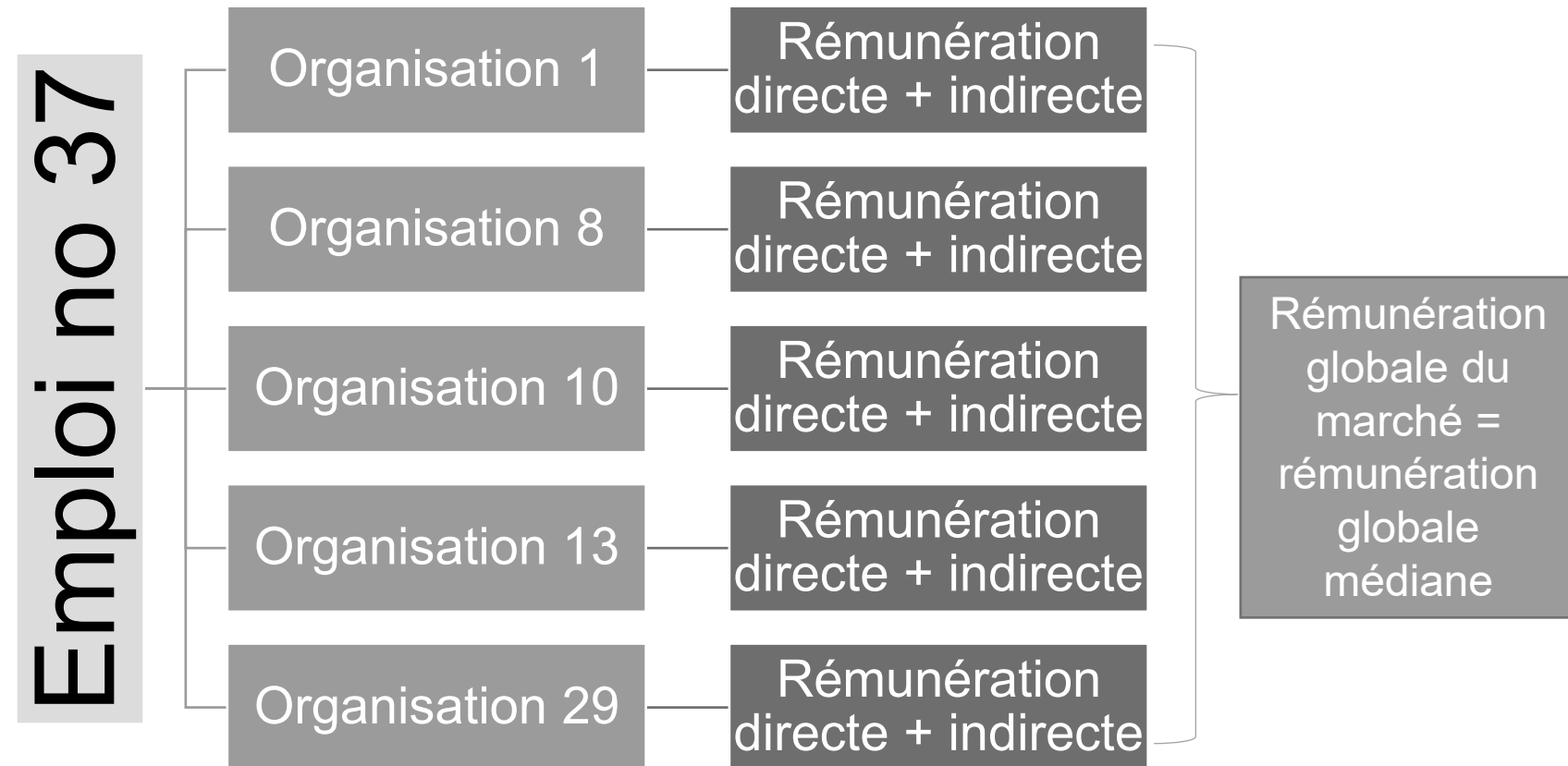
# Évaluation de la valeur de la rémunération indirecte

*Exemple pour l'assurance collective durant la retraite*



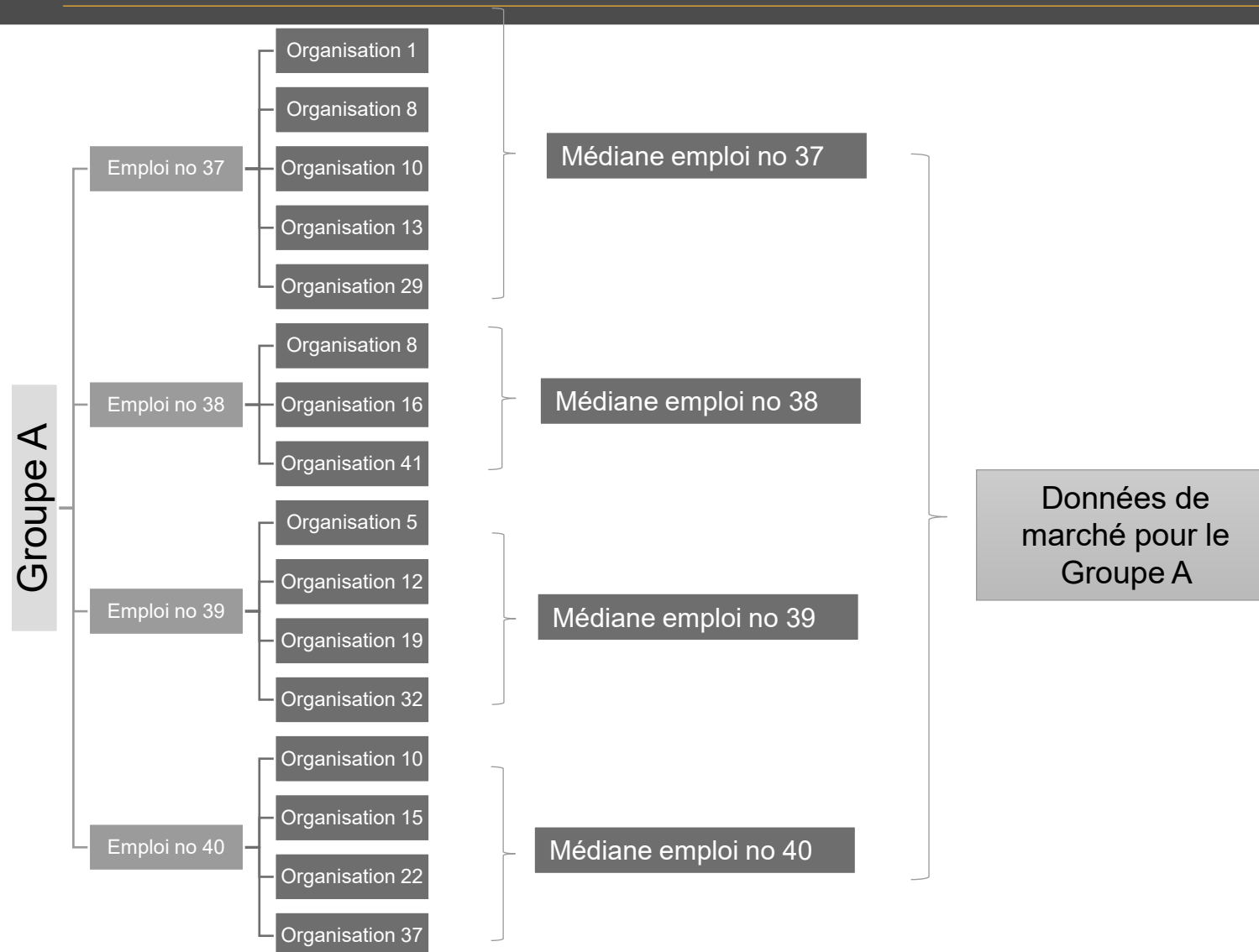
# Évaluation de la valeur de la rémunération globale

*Exemple pour la rémunération globale*



# Évaluation de la valeur de la rémunération globale

*Exemple pour un groupe d'employés*



# Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec

*Par rapport à la médiane de son marché de référence*

Groupe d'employés	Salaire de base	Rémunération directe	Rémunération globale
<b>Cadres intermédiaires</b>	-4 %	-1 %	3 %
<b>Cadres de maîtrise</b>	-1 %	-1 %	2 %
<b>Professionnels</b>	6 %	6 %	11 %
<b>Spécialistes*</b>	7 %	2 %	7 %
<b>Ingénieurs*</b>	9 %	5 %	10 %
<b>Technologues*</b>	13 %	12 %	15 %
<b>Métiers*</b>	-4 %	-5 %	-1 %
<b>Bureau*</b>	10 %	9 %	13 %
<b>Total</b>	<b>5 %</b>	<b>3 %</b>	<b>7 %</b>
<b>Total (Étude de balisage 2016)</b>	<b>5 %</b>	<b>3 %</b>	<b>6 %</b>

\* Groupes d'employés syndiqués

# Évaluation de la valeur de la rémunération globale

## *Point de comparaison au marché*

- Médiane du marché
  - Pratique standard pour comparer la rémunération
  - Les organisations visent généralement un positionnement à la médiane plutôt qu'à la moyenne
  
- Zone de compétitivité : + ou - 5 %
  - Donnée du marché n'est pas une valeur absolue



# Écart de la rémunération globale d'Hydro-Québec

*Par rapport à la zone de compétitivité de son marché de référence*

Groupe d'employés	Salaire de base	Rémunération directe	Rémunération globale
<b>Cadres intermédiaires</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Cadres de maîtrise</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Professionnels</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>6 %</b>
<b>Spécialistes*</b>	<b>2 %</b>	<b>0 %</b>	<b>2 %</b>
<b>Ingénieurs*</b>	<b>4 %</b>	<b>0 %</b>	<b>5 %</b>
<b>Technologues*</b>	<b>8 %</b>	<b>7 %</b>	<b>10 %</b>
<b>Métiers*</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Bureau*</b>	<b>5 %</b>	<b>4 %</b>	<b>8 %</b>
<b>Total</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>2 %</b>

\* Groupes d'employés syndiqués



## Montréal

630, boul. René-Lévesque O., 30<sup>e</sup> étage  
Montréal, QC H3B 1S6

514 285-1122

## Toronto

155 University Avenue, Suite 1805  
Toronto, ON M5H 3B7

416 285-0251

## Québec

1751, rue du Marais, bureau 300  
Québec, QC G1M 0A2

418 634-1122