

**TÉMOIGNAGE EN CHEF
DE
JEAN-MARIE GONTHIER**

**ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF ET DE LA RÉMUNÉRATION
À HYDRO-QUÉBEC**

**VICE-PRÉSIDENT
QUALITÉ, CHANGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES**

1 **Introduction**

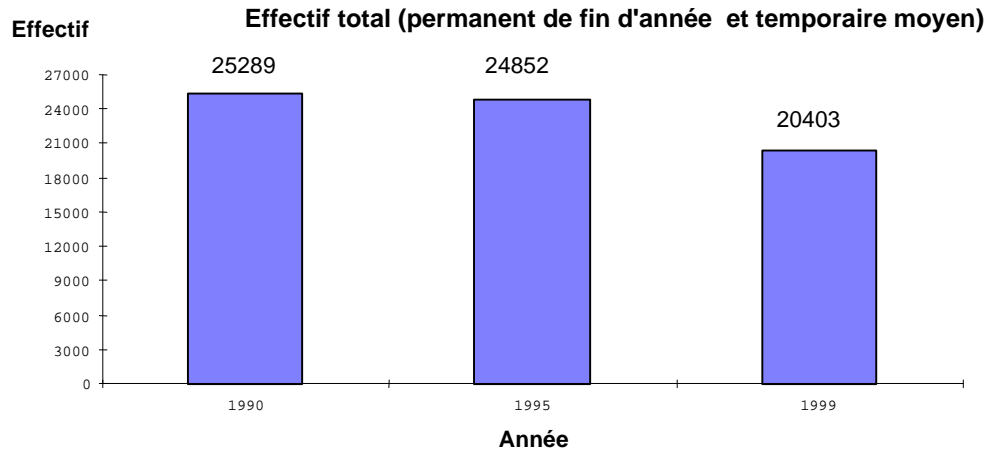
2 Comme toutes les autres entreprises oeuvrant dans l'industrie de l'énergie,
3 Hydro-Québec évolue dans un contexte où la réglementation, le marché, la
4 situation économique et même le climat exercent une influence considérable
5 sur sa stratégie et sa performance. Par ailleurs, Hydro-Québec, société
6 d'État, fonctionne en respectant les paramètres du pacte social tels que
7 déterminés et acceptés par la société québécoise.

8 La mise en œuvre du capital humain de notre organisation est, elle aussi, liée
9 à ce contexte puisque cette mise en œuvre est une composante essentielle
10 de notre plan stratégique. En effet, nos actions doivent assurer que
11 l'ensemble de notre personnel soit mobilisé autour des objectifs apparaissant
12 à notre plan stratégique.

13 D'ailleurs notre historique illustre les efforts menés pour adapter
14 l'organisation au contexte changeant dans lequel elle évolue. Aujourd'hui,
15 nous pouvons mobiliser l'ensemble de nos compétences pour répondre aux
16 défis posés par la concurrence et aux impératifs reliés à la croissance.

17 Surtout, nous bénéficions maintenant des efforts de redressement poursuivis
18 au cours des dernières années. En effet, les données suivantes mettent en
19 lumière certains acquis fondamentaux: elles indiquent que nous avons réduit
20 considérablement notre effectif, diminuant ainsi les sommes consacrées à la
21 rémunération globale. Nous avons, par ailleurs, pratiquement éliminé pour
22 l'ensemble des groupes l'écart qui existait entre notre rémunération de base
23 et notre rémunération globale moyenne et celle ayant cours au sein de notre
24 marché de comparaison.

1

L'effectif :

2

3 L'effectif total d'Hydro-Québec est de plus de 25 000 personnes en 1990. De
4 1990 à 1995, il demeure relativement à ce niveau en raison de la mise en
5 place de programmes majeurs de redressement : les programmes
6 d'amélioration de la qualité du service, les programmes d'amélioration de la
7 maintenance et un programme d'efficacité énergétique. En 1997, faisant
8 suite à des efforts concertés et additionnels à ceux menés dans les années
9 précédentes, visant la réduction et le contrôle des coûts, on énonce la
10 volonté d'amener l'effectif à environ 19 500 personnes en l'an 2000. Pour y
11 arriver, près de 3 500 personnes ont quitté l'entreprise dans le cadre de nos
12 programmes de départ et certains dossiers sont toujours en cours de
13 traitement.

14 Bien que ces programmes aient entraîné des dépenses de près de 300 M\$¹
15 en versements d'indemnités de départ et de 26 M\$ reliées aux conditions
16 facilitantes, il en résulte cependant des économies annuelles de 263 M\$².

¹ En vertu du décret n° 1626-96 du Gouvernement du Québec, les coûts de ces mesures sont amorties sur une période de 60 mois suivant la date d'engagement de l'employé de quitter l'entreprise.

² Chez TransÉnergie, pour cette même période, près de 475 employés ont quitté (ou quitteront) dans le cadre des mêmes programmes de départ. Les économies annuelles engendrées sont de 33 M\$ et des indemnités de 37 M\$ ont été (ou seront) versées.

1 Aujourd'hui , notre effectif est stabilisé autour de 19 500 employés en accord
2 avec les objectifs énoncés dans le plan stratégique 1998-2000 et nos
3 objectifs de contrôle des coûts sont atteints. Nos unités ont incorporé dans
4 leurs objectifs respectifs, des repères qui devraient nous permettre de
5 maintenir l'effectif total à ce niveau jusqu'en 2004.

6 Pendant cette période, l'effectif total estimé de TransÉnergie (permanent de
7 fin d'année et temporaire moyen) qui est de 3637 personnes en 1996 est
8 ramené à 3145 personnes (permanent et temporaire de fin d'année).

9 **La rémunération :**

10 Les résultats obtenus au chapitre de la gestion de la rémunération illustrent la
11 constance avec laquelle nous avons œuvré au redressement puis à
12 l'amélioration de la productivité.

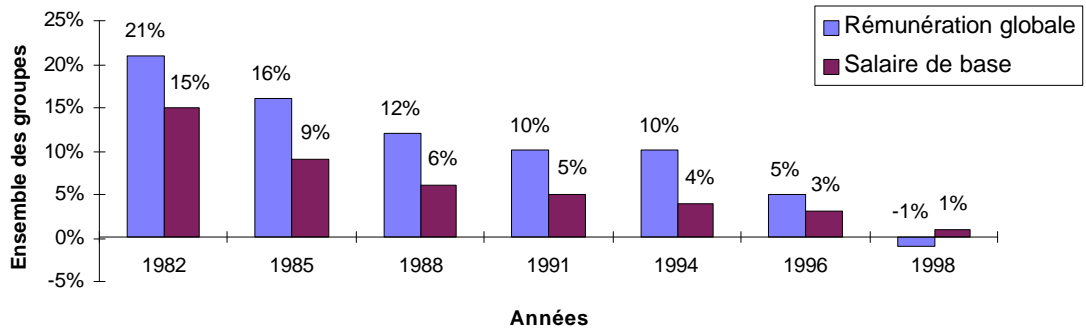
13 En effet, le graphique ci-joint indique que selon les résultats de la dernière
14 enquête de rémunération menée en 1998 par Hydro-Québec en collaboration
15 avec la firme Towers Perrin³, la rémunération de base et la rémunération
16 globale moyenne des employés d'Hydro-Québec se situe à la médiane des
17 entreprises de son marché de comparaison.⁴ Des validations annuelles
18 partielles (comparaisons au niveau salarial) nous permettent de constater
19 que pour l'année 1999, il n'y a pas de changement significatif. Par surcroît,
20 pour les années 2000 et même 2001, l'alignement au marché de
21 comparaison sera maintenu puisque nos conventions collectives de travail,
22 qui incluent des augmentations correspondant aux prévisions du marché sont

³ Ces enquêtes sont effectuées à tous les trois ans environ, généralement, en fin de période des conventions collectives en vigueur dans l'entreprise. Elles contiennent des données «réelles » et non prévisionnelles.

⁴ Cet alignement au marché de comparaison est le résultat d'efforts entrepris dès le début des années 1980 alors qu'Hydro-Québec affirmait s'engager à la réduction de l'écart entre ses pratiques de rémunération et celles ayant cours dans son marché de comparaison. On doit noter qu'à l'époque, la rémunération globale moyenne des employés d'Hydro-Québec était d'environ 20 % supérieure à celle ayant cours au sein du marché de comparaison.

1 renouvelées jusqu'en 2004. En effet, nous estimons que notre rémunération
2 globale devrait augmenter d'environ 3 % annuellement.

Écarts de rémunération des employés permanents d'Hydro-Québec par rapport au marché de comparaison



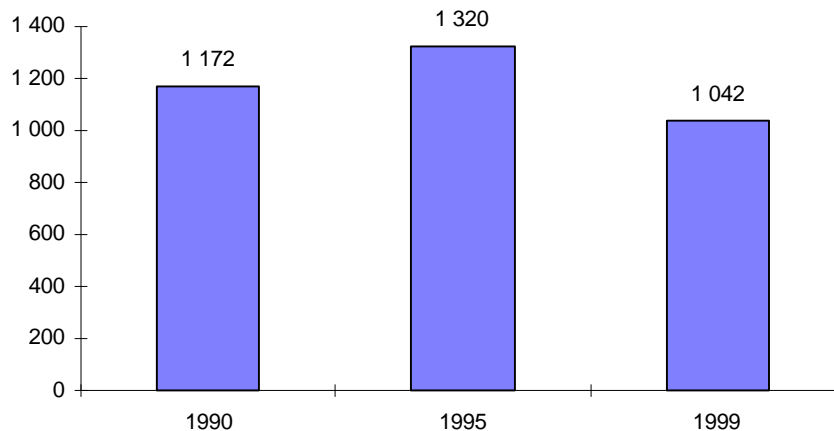
3 Ces conventions collectives s'appliquent à l'ensemble des employés
4 syndiqués d'Hydro-Québec, incluant ceux de TransÉnergie. Ainsi, les
5 résultats positifs obtenus à ce jour et les tendances favorables décrites
6 précédemment peuvent donc y être transposés. Ces conventions collectives
7 prévoient pour nos employés syndiqués (la majorité de notre effectif) des
8 augmentations du salaire de base de l'ordre de 2,5 % en 2000 et 2001 et
9 sont conformes aux taux octroyés aux employés de la fonction publique du
10 Québec.
11

12 Aujourd'hui, la rémunération est davantage liée à la performance. C'est l'une
13 des composantes de notre stratégie de mobilisation des employés, une
14 mobilisation inscrite aux objectifs corporatifs, mesurée et pour laquelle des
15 cibles précises ont été définies. Pour la première fois, les employés
16 syndiqués bénéficient d'un régime d'intéressement et sont, comme les autres
17 employés, associés aux efforts de l'entreprise et en partagent les résultats.
18 De plus, pour certains groupes d'employés, la rémunération variable a été
19 revue de manière à correspondre aux conditions du marché.

1 Ainsi, selon le niveau de l'employé, le montant du boni peut atteindre 3% du
2 salaire de base puis s'élever à des pourcentages plus élevés selon les
3 conditions du marché relatives aux différents groupes. Hydro-Québec a donc
4 innové pour améliorer la rémunération globale de tous ses employés et
5 augmenter la productivité de l'entreprise tout en respectant des conditions lui
6 permettant de soutenir la comparaison avec son marché et des paramètres
7 établis par les autorités législatives, en évitant des coûts excessifs pour ses
8 clients, son actionnaire et le public tout en diminuant sa masse salariale.

9

Évolution de la masse salariale à l'exploitation
(\$ courants, en millions de \$)



10