RÉPONSES D'HYDRO-QUÉBEC DISTRIBUTION AUX ENGAGEMENTS NUMÉROS 26 ET 28

Engagement n° 26 (demandé par la Régie)

Déposer les principes directeurs de la rémunération globale d'Hydro-Québec approuvés par le CA en 1997.

Réponse à l'engagement n° 26 :

Les principes directeurs de rémunération adoptés par le Conseil d'administration en 1997 sont présentés à l'annexe A.

Engagement n° 28 (demandé par la Régie)

Confirmer que l'étude demandée par la Régie en 2003 faisait suite à une étude qui avait déjà été réalisée quelques années auparavant par la même firme Towers Perrin.

Réponse à l'engagement n° 28 :

Le Distributeur confirme que l'étude de balisage de la rémunération globale de 1999 a été réalisée par la firme Towers Perrin.

ANNEXE A :

PRINCIPES DIRECTEURS DE RÉMUNÉRATION

Principes directeurs de rémunération

Rémunération et Avantages sociaux
Direction principale Ressources humaines

Le 10 décembre 1997

Sommaire

Considérants

Le cadre législatif qui régit son environnement.

La vision et les orientations corporatives d'Hydro-Québec.

Les orientations stratégiques de la fonction ressources humaines.

Contexte

1978 : Entrée en vigueur de huit principes directeurs de rémunération.

1993 : Tentative de mise à jour des principes.

1997 : Élaboration de nouveaux principes directeurs basés sur :

- le support à la stratégie d'affaires ;
- la reconnaissance de la performance individuelle, d'équipe et d'entreprise ;
- l'équité interne ;
- la flexibilité, la concurrence et la simplicité.

Les nouveaux principes directeurs reflètent le nouveau contexte d'entreprise et soutiennent le changement de culture en cours, en vue de l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise.

Principes directeurs

1. Une rémunération globale où le salaire de base et les avantages sociaux correspondent à la moyenne du marché de comparaison et une rémunération variable supérieure au marché pour une performance d'entreprise supérieure.
2. Une rémunération globale fondée sur le marché des entreprises au Québec mais pouvant être ciblé différemment pour certains secteurs d'activité.
3. Un salaire de base fondé sur les tâches ou responsabilités exigées par l'emploi.
4. Une progression salariale ainsi qu'un régime d'intéressement individuel qui tiennent compte à la fois des résultats obtenus et de la compétence manifestée.
5. Un régime d'intéressement d'équipe et un régime d'intéressement d'entreprise qui tiennent compte des résultats obtenus.
6. Des régimes de rémunération qui permettent une certaine flexibilité d'application au sein des unités de l'entreprise.

7. Des régimes d'avantages sociaux et de conditions de travail flexibles.
8. Une distinction entre la rémunération des emplois de filiales, des emplois de chantiers et des emplois d'exploitation.
9. Des régimes et systèmes de rémunération globale qui visent l'équité de rémunération de l'ensemble des personnes et la non-discrimination.

Table des matières

1. Considérants 7

2. Contexte 9

3. Principes directeurs de rémunération 11

4. Marché de comparaison 17

Annexe Principes directeurs de 1978 19

Dans ce document, partout où le contexte le permet,
la forme masculine désigne à la fois les hommes et les femmes.

Considérants

1

Les principes directeurs de rémunération proposés reposent sur les grandes orientations d'Hydro-Québec en matière commerciale et en gestion des ressources humaines. Dans cette section, nous soulignons les éléments qui contribuent le plus à leur définition.

Cadre législatif

Hydro-Québec est régie par un ensemble de lois dont sa loi constitutive et est soumise à la *Loi sur l'organisation des parties patronale et syndicale aux fins des négociations collectives dans les secteurs de l'éducation des affaires sociales et des organismes gouvernementaux*. Celle-ci lui enjoint, « avant d'entreprendre avec une association de salariés la négociation d'une convention collective, [de] soumettre au ministre responsable un projet établissant les paramètres généraux d'une politique de rémunération et de conditions de travail » De plus, en vertu de cette loi, «le ministre soumet ce projet pour approbation au Conseil du trésor qui détermine en collaboration avec celui-ci et l'organisme les modalités selon lesquelles est assuré le suivi du déroulement des négociations.»

Par ailleurs, Hydro-Québec, est assujettie à un ensemble d'autres lois, au même titre que les autres entreprises du Québec, et doit notamment tenir compte de la *Loi sur l'équité salariale* dans l'élaboration de ses politiques de rémunération.

Vision d'Hydro-Québec

Hydro-Québec veut devenir un chef de file mondial dans le domaine de l'énergie. Pour ce faire, elle compte mettre en valeur son expertise au bénéfice de ses clients, de ses employés et de son actionnaire, tout en y associant des partenaires dans une perspective d'affaires.

Orientations corporatives d'Hydro-Québec

Parmi les grandes orientations contenues dans le Plan stratégique d'Hydro-Québec sur la période 1998-2002 figure celle visant à assurer la contribution de tous les employés au développement de l'entreprise et à garantir la pérennité de son savoir-faire.

Quatre stratégies sont prévues pour donner effet à cette orientation :

- ◊ développer un climat de confiance à l'interne ;
- ◊ poursuivre la gestion fondée sur la qualité ;
- ◊ développer une culture d'affaires orientée vers la croissance et la rentabilité ;
- ◊ développer les ressources humaines en fonction du nouveau contexte de l'industrie.

Orientations stratégiques de la fonction ressources humaines

Afin d'appuyer la réalisation du plan stratégique, la fonction ressources humaines s'est fixé les objectifs globaux suivants:

◊ assurer le développement des ressources humaines en fonction du nouveau contexte de l'industrie ;

◊ assurer l'implantation des orientations, encadrements et systèmes de gestion des ressources humaines nécessaires à la réalisation du plan stratégique ;

◊ faciliter, au sein des unités de l'entreprise, l'adaptation de ces orientations, encadrements et systèmes de gestion afin de tenir compte des réalités qui leur sont propres ;

◊ mettre en place les moyens requis pour assurer une régie d'entreprise dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

La fonction ressources humaines compte ainsi être un partenaire de premier plan dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Contexte

2

Hydro-Québec a adopté huit principes directeurs de rémunération en 1978. Ces principes ont servi, au fil des ans, de point de référence pour l'établissement des divers programmes de rémunération de l'entreprise.

En 1993, les Ressources humaines ont entrepris la mise à jour des paramètres de rémunération globale en vigueur à Hydro-Québec. La réorganisation qui s'annonçait a toutefois empêché de mener la démarche à son terme.

Hydro-Québec entend tirer parti du contexte de déréglementation des marchés de l'électricité nord-américains et mettre en place les conditions nécessaires à la réalisation de cet objectif. C'est pourquoi l'entreprise a procédé récemment à une redéfinition en profondeur de ses orientations fondamentales et de son plan stratégique.

La rémunération étant perçue comme un outil privilégié pour favoriser l'atteinte de ces objectifs, de nouveaux principes directeurs de rémunération ont été élaborés. Ces principes reflètent le nouveau contexte d'entreprise et soutiennent le changement de culture en cours. Il est à noter que les nouveaux principes directeurs de rémunération s'appliquent au volet exploitation d'Hydro-Québec et non à ses chantiers et filiales.

Une série de postulats ont servi de guide dans l'établissement des nouveaux principes directeurs. En résumé, nous visons :

- ◊ une rémunération qui supporte la stratégie d'affaires de l'entreprise ;
- ◊ une rémunération incitative plus marquée, basée sur la contribution individuelle, sur la performance d'équipe et sur la performance de l'entreprise ;
- ◊ l'équité interne entre les différents groupes d'emploi ainsi que le respect des employés ;
- ◊ la souplesse et la simplicité ;
- ◊ des régimes d'avantages sociaux et de conditions de travail flexibles par rapport au marché de comparaison.

Principes directeurs de rémunération

3

Définitions

Compétence

Capacité, savoir-faire, habileté et comportements qui permettent de réussir dans l'exercice d'une fonction, dans l'exécution d'une tâche.

Régime d'intéressement

Comprend les primes de rendement, la participation aux bénéfices, le partage des gains de productivité, etc.

Rémunération globale

Comprend le salaire de base, les paiements supplémentaires directs (heures supplémentaires, primes, indemnités et le régime d'intéressement) et la rémunération indirecte (avantages sociaux [assurances et régime de retraite], conditions de travail et gratifications).

Salaire de base

Salaire excluant les primes, allocations, indemnités et le régime d'intéressement.

A. Positionnement de la rémunération

La détermination du degré de compétitivité désiré en matière de rémunération passe par l'identification du marché de main-d'œuvre avec lequel l'entreprise veut et doit se comparer. Il s'agit donc d'entreprises en concurrence avec Hydro-Québec en ce qui a trait à la main-d'œuvre. Ce sont des entreprises où Hydro-Québec peut recruter son personnel et où son personnel peut aller travailler.

Les principes qui fixent le positionnement de la rémunération appuient le virage commercial de l'entreprise et son objectif d'être le chef de file mondial en énergie, et ce, en mobilisant le personnel et en appliquant une saine gestion des employés et de leur rémunération.

1. Une rémunération globale où le salaire de base et les avantages sociaux correspondent à la moyenne du marché de comparaison et une rémunération variable supérieure au marché pour une performance d'entreprise supérieure.

Pour se comparer au marché du travail et garantir une information précise et valable, l'entreprise utilise les composantes suivantes de la rémunération globale : le salaire de base, le régime d'intéressement et les avantages sociaux.

En ce qui a trait au salaire de base et aux avantages sociaux, l'entreprise vise d'être conforme à la moyenne du marché. Par contre, elle compte offrir un régime d'intéressement supérieur au marché pour une performance d'entreprise supérieure au marché.

2. Une rémunération globale fondée sur le marché des entreprises au Québec mais pouvant être ciblé différemment pour certains secteurs d'activité.

Ce principe vise à prime abord le maintien d'une parité provinciale des taux de rémunération. Il vise l'attribution de taux de salaire de base égaux pour des emplois identiques mais géographiquement dispersés.

Cependant, pour certains secteurs d'activité et certains emplois stratégiques, dans le but de mieux attirer, motiver et retenir des employés, le marché de comparaison peut déborder le Québec et comprendre une sélection d'entreprises plus représentative du secteur d'activités.

Cette latitude fera en sorte d'être plus concurrentiel par rapport à l'offre et à la demande.

3. Un salaire de base fondé sur les tâches ou responsabilités exigées par l'emploi.

L'entreprise rémunère chaque employé en fonction des tâches exercées et des responsabilités assumées dans le cadre de son emploi. L'employé est donc rémunéré pour ce qui est nécessaire à l'exercice de ses fonctions.

B. Reconnaissance

La rémunération est une partie importante de tout système de reconnaissance d'une organisation. Elle joue un rôle marqué dans l'évolution de la culture d'entreprise.

Pour soutenir son virage commercial, Hydro-Québec doit réaliser un changement de culture à l'interne. Elle doit notamment favoriser les comportements qui s'harmonisent avec sa nouvelle orientation d'affaires. Dans cette perspective, il lui importe de reconnaître, de façon monétaire ou non monétaire, la performance individuelle ou collective, sans pour autant menacer le salaire de base acquis à ce jour.

L'entreprise reconnaît que ses employés doivent partager ses succès et se sentir concernés par l'atteinte ou non des objectifs d'entreprise. Toutefois, si les employés partagent les succès, ils doivent également partager les risques. Le gestionnaire dispose ainsi d'une plus grande marge de manœuvre pour reconnaître le rendement, attirer du personnel, le garder à son emploi, le motiver et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Le régime d'intéressement permet de hausser la rémunération globale au-dessus du marché, moyennant certaines conditions, sans pour autant modifier les salaires.

4. Une progression salariale ainsi qu'un régime d'intéressement individuel qui tiennent compte à la fois des résultats obtenus et de la compétence manifestée.

L'attribution des sommes monétaires dans le cadre de la progression salariale ou du régime d'intéressement individuel est fondée sur le rendement individuel et l'atteinte des objectifs fixés.

Progression salariale et rendement individuel

À cette fin, on considère les éléments suivants :

◊ les résultats obtenus plutôt que les actions posées ;

◊ la compétence manifestée en regard de la compétence exigée.

Cette nouvelle façon de faire nécessite l'élaboration d'un programme d'évaluation du rendement qui s'appuie sur les objectifs et sur les compétences que l'entreprise désire privilégier, compte tenu de sa vision et de ses valeurs.

On tente par ce principe de mettre fin à l'automatisme de la progression et de l'augmentation salariale.

5. Un régime d'intéressement d'équipe et un régime d'intéressement d'entreprise qui tiennent compte des résultats obtenus.

Rendement d'équipe

La performance d'équipe est aussi importante que la performance individuelle pour que l'entreprise réussisse son virage commercial. À cet égard, les gestionnaires devront mesurer l'atteinte des objectifs de l'équipe de la même manière que celle des objectifs individuels.

Rendement d'entreprise

Un régime d'intéressement d'entreprise incite les employés à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise à moyen et à long terme. Il ne peut toutefois être réalisé qu'à l'intérieur du cadre financier de l'entreprise, dont un des principaux critères est le rendement sur l'avoir-propre.

Ce principe établit un lien étroit entre la performance de l'entreprise et la rémunération de l'employé. Il associe les employés aux succès de l'entreprise par le biais de la reconnaissance de la performance de l'entreprise.

C. Flexibilité

6. Des régimes de rémunération qui permettent une certaine flexibilité d'application au sein de l'entreprise.

Les régimes de rémunération proposés doivent permettre, dans la mesure du possible, une certaine flexibilité d'application pour refléter les besoins spécifiques des unités d'affaires.

7. Des régimes d'avantages sociaux et de conditions de travail flexibles.

Les employés profitent d'avantages sociaux et de conditions de travail suffisantes pour que l'entreprise puisse attirer et maintenir ses effectifs. Ce principe doit être appliqué dans le respect des contraintes d'affaires de l'entreprise, c'est-à-dire de façon à assurer sa croissance et sa position de chef de file.

En ce qui a trait aux avantages sociaux, les employés pourront bénéficier d'un régime d'avantages sociaux à options qui, en plus d'un régime de base universel pour optimiser les coûts, permettrait la flexibilité selon leurs besoins et préférences.

8. Une distinction entre la rémunération des emplois de filiales, des emplois de chantiers et des emplois d'exploitation.

Hydro-Québec établit une distinction, sur le plan de la rémunération, entre le personnel de filiales, le personnel de chantiers et le personnel d'exploitation. Cette distinction vise à éviter que ces trois domaines d'activité s'influencent mutuellement quant au contenu et au rythme de progression de la rémunération globale. Par contre, des protocoles doivent être établis entre ces secteurs pour gérer le passage des employés du secteur de l'exploitation au secteur des chantiers ou des filiales et ultérieurement leurs retours au secteur de l'exploitation.

D. Équité

9. Des régimes et systèmes de rémunération globale qui visent l'équité de rémunération de l'ensemble des personnes et la non-discrimination.

Ce principe se concrétise par l'équité interne, c'est-à-dire par la rémunération égale des emplois de même valeur à l'échelle de toute l'entreprise. Il prend en compte également l'équité salariale.

Marché de comparaison 4

Marché de comparaison

Définition

Le marché de comparaison fournit des données qui permettent de positionner la rémunération globale d'Hydro-Québec par rapport aux entreprises qui composent ce marché.

Les entreprises ou les organismes retenus pour le marché de comparaison d'Hydro-Québec doivent présenter les caractéristiques suivantes :

Représentativité

◊ Figurer parmi les plus importants et les plus performants de son secteur d'activité économique.

◊ ***Être présent au Québec.***

Caractère comparable

◊ Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec, notamment être réparti en divisions et en unités d'affaires.

◊ 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.

Par ailleurs, certaines limites doivent être imposées à la sélection des entreprises ou des organismes destinés à former le marché de comparaison :

Limite à la sélection

◊ Éviter la sur-représentativité d'un secteur d'activité économique.

◊ Respecter l'importance relative d'un secteur d'activité économique.

Marché de référence

Définition

Le marché de référence fournit des données utilisées à titre d'informations privilégiées sur le secteur public. Les données recueillies dans ce marché ne sont pas incorporées à celles du marché de comparaison et ne servent pas à l'établissement des écarts de marché.

Composition du marché

En regard des contraintes institutionnelles fixées par le gouvernement du Québec et par le Conseil du Trésor, le marché de référence est composé d'organismes faisant partie de la fonction publique canadienne. Ce marché couvre les trois paliers hiérarchiques de gouvernement.

Le marché de référence retenu pour Hydro-Québec est composé ainsi : la Ville de Montréal au palier municipal, le gouvernement du Québec au palier provincial et le gouvernement du Canada au palier fédéral. De plus, en raison de la dominante hydroélectrique d'Hydro-Québec, ce marché comprend les entreprises d'électricité suivantes : B.C. Hydro, Manitoba Hydro, N.B. Electric Power, North York Hydro et Ontario Hydro.

Principes directeurs de 1978

Annexe

Les principes suivants ont été établis par la direction Rémunération d'Hydro-Québec et approuvés par la Commission hydroélectrique de Québec le 5 septembre 1978.

1. Ceux qui ont trait au contenu et à l'amplitude de la rémunération.

- Le maintien d'une parité provinciale des taux de rémunération.

  Explication :

  Ce principe est appliqué actuellement sur l'ensemble du territoire provincial. Il vise l'attribution de taux de salaire de base égaux pour des emplois identiques mais géographiquement dispersés. Cependant, la politique de rémunération prend également en considération les difficultés résultant de certaines conditions spéciales de travail imputables par exemple à l'isolement, à l'éloignement, à la rareté de main-d'œuvre.

- Le maintien relatif d'écarts de salaires de base entre les différents niveaux hiérarchiques.

  Explication :

  Ce principe assure le maintien de différentiels acceptables sur le plan de la gestion entre le salaire de base du supérieur et celui des subordonnées. Ce principe n'exclut pas cependant qu'un subordonné touche un revenu plus élevé que celui de son supérieur hiérarchique.

- La distinction des activités de chantiers et d'exploitation.

  Explication :

  Ce principe établit une distinction, sur le plan de la rémunération globale, entre le secteur de l'exploitation et celui des chantiers et vise à éviter que ces deux secteurs s'influencent mutuellement dans le contenu et le rythme de progression de la rémunération globale.

- L'intégration des modes de rémunération.

  Explication :

  L'application de ce principe implique la comparaison de l'ensemble des composantes de la rémunération sur le marché du travail, c'est-à-dire le salaire de base, le temps supplémentaire, les primes, les indemnités, les avantages sociaux, de même que les conditions de travail à caractère parasalarial. Ce principe remplace la priorité qui était donnée dans le passé aux comparaisons en termes de salaire de base.

2. Ceux qui portent sur les composantes de la progression salariale.

- La protection contre l'érosion du revenu.

  Explication :

  Ce principe affirme la volonté d'Hydro-Québec de protéger, dans la mesure du possible, le salaire de base de l'employé contre les effets de l'inflation.

- La rémunération de la productivité nationale.

  Explication :

  Ce principe reconnaît la possibilité de faire participer les employés, s'il y a lieu, à la croissance annuelle de la richesse nationale telle qu'identifiée par un indice officiellement reconnu et pouvant être utilisé à cette fin.

- La rémunération de la productivité individuelle.

  Explication :

  Ce principe reconnaît la possibilité pour l'entreprise d'accorder des augmentations du salaire de base qui tiennent compte du rendement individuel.

3. Celui qui porte sur l'ajustement du rythme de croisière de la rémunération.

- La concurrence des niveaux de rémunération globale par rapport au marché de travail de comparaison.

  Explication :

  Le marché de travail de comparaison d'Hydro-Québec est composé de grandes entreprises du secteur privé exerçant leur activité au Québec dans des secteurs économiques en progression et aussi d'organismes représentatifs de trois niveaux de gouvernement au Québec. Par comparaison avec ce marché, l'entreprise vise à situer au-dessus de la moyenne le niveau de rémunération globale de son personnel, sans chercher à occuper la position de chef de file.