

Principes directeurs de rémunération globale d'Hydro-Québec



Rémunération globale

Principes directeurs

Vice-présidence – Ressources humaines

Mise à jour : Juin 2019

Sommaire

Considérants

- Le cadre législatif qui régit son environnement.
- Le plan stratégique d'Hydro-Québec.
- Les orientations stratégiques des ressources humaines.

Contexte

- 1978 : Entrée en vigueur de huit principes directeurs de rémunération.
- 1997 : Élaboration de principes directeurs basés sur :
 - Positionnement de la rémunération globale
 - la reconnaissance de la performance
 - la flexibilité
 - l'équité
- 2019 : Refonte des principes directeurs de 1997

Les cinq principes directeurs choisis reflètent le contexte actuel et futur afin de créer une culture rassembleuse axée sur la performance collective, d'équipe et individuelle. La pertinence de ces principes devrait être questionnée si un changement stratégique important survenait.

Principes directeurs

- Compétitivité
- Performance
- Flexibilité
- Équité
- Simplicité

1 Contexte

Les principes directeurs de rémunération globale reposent sur les grandes orientations d'Hydro-Québec en matière de gestion. Ils devraient être revus périodiquement à la suite de changements majeurs dans la stratégie de l'entreprise.

1.1 Cadre législatif

Hydro-Québec est assujettie à un ensemble de 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 pratiques en rémunération.

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 doit faire approuver sa politique de rémunération incitative par le Conseil des ministres.

1.2 Vision d'Hydro-Québec

La vision d'Hydro-Québec est de "Voir grand avec notre énergie propre". Hydro-Québec exporte une énergie propre et renouvelable et valorise son expertise ainsi que ses innovations sur les marchés mondiaux.

1.3 Orientations d'Hydro-Québec

Parmi les orientations contenues dans le plan stratégique d'Hydro-Québec pour la période 2016-2020 figure la performance qui repose sur les compétences et sur l'engagement des employés.

Quatre objectifs sont prévus afin de tendre vers cette vision :

- Centrer la culture sur les clients et sur la santé et la sécurité des employés
- Saisir les occasions de croissance hors Québec
- Ouvrir une nouvelle ère d'électrification au Québec
- Optimiser les ressources et les processus

1.4 Orientations stratégiques de la vice-présidence Ressources humaines

Afin d'appuyer la réalisation du plan stratégique de l'entreprise, la vice-présidence Ressources humaines s'est donné les orientations stratégiques suivantes :

- Favoriser l'engagement des gestionnaires et des employés
- Anticiper l'évolution des besoins de main-d'œuvre de l'entreprise
- Augmenter la capacité de l'entreprise à s'adapter et livrer rapidement les résultats

La vice-présidence Ressources humaines compte ainsi être un partenaire de premier plan dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2 Principes directeurs de rémunération globale

2.1 Compétitivité

Hydro-Québec se compare avec des organisations avec lesquelles elle est en concurrence pour le recrutement de la main-d'œuvre (au Québec ou hors du Québec si nécessaire). Un marché devrait être normalement composé d'organisations où Hydro-Québec peut recruter et où les employés actuels peuvent aller travailler.

Hydro-Québec utilise les composantes de la rémunération globale afin de se comparer au marché. Ce concept englobe le salaire de base, la rémunération incitative, les primes et indemnités, les heures supplémentaires, les gratifications, les assurances collectives, le régime de retraite et l'ensemble des conditions de travail.

Dans une préoccupation d'attirer et de retenir les employés de choix, l'entreprise vise à offrir une rémunération globale comparable à la médiane du marché (50^e percentile) par groupe d'emplois. Elle peut toutefois offrir une rémunération incitative supérieure au marché de comparaison, mais comparable pour un marché précis, dans certaines circonstances exceptionnelles, pour un type d'emploi spécifique identifié.

2.2 Performance

Hydro-Québec reconnaît que pour avoir une offre de rémunération globale performante ses employés doivent partager ses succès, certains risques et se sentir concernés par l'atteinte ou non des objectifs d'entreprise.

Les facteurs suivants sont donc nécessaires:

- La progression salariale individuelle annuelle des salaires basés sur des facteurs liés à la performance HQ.
- Une rémunération incitative qui agit comme catalyseur de la performance organisationnelle, d'équipe et individuelle.
- Des mesures qui encouragent la performance pour différents éléments de la rémunération globale.
- Un lien fort entre la performance durable autant à court, moyen qu'à long terme de HQ et la rémunération des employés.

2.3 Flexibilité

Les programmes de rémunération globale doivent permettre, dans la mesure du possible, une certaine souplesse d'application afin de pouvoir s'adapter facilement aux besoins spécifiques correspondants au contexte d'affaires propres à la réalité d'Hydro-Québec.

La flexibilité peut être interprétée de différentes façons :

- Prise en considération lors de la création ou la modification d'éléments de la rémunération globale.
- Agile dans l'application des programmes de rémunération globale.
- Rémunération globale qui est personnalisée, selon certains critères, en fonction des besoins organisationnels et des préférences des employés.
- Environnement flexible basé sur des conditions de travail flexibles permet de rester compétitif au niveau de l'attraction et la rétention de talents.

2.4 Équité

Ce principe représente l'équilibre entre les différents programmes qui composent la rémunération globale. Il est nécessaire de distinguer l'égalité et l'équité puisqu'être équitable consiste à offrir ce qui est juste en toute objectivité à un employé, un emploi ou une unité d'affaires.

L'application de ce principe se traduit de la façon suivante :

- Une rémunération similaire pour des emplois de valeur équivalente.
- L'absence de discrimination.
- Une rétribution équitable, mais différente en fonction de la contribution.
- Une gestion équitable des coûts liés aux différents programmes entre les employés et l'employeur.
- Une distinction sur le plan de la rémunération, entre les employés des filiales ainsi que certaines catégories d'emplois (au besoin si les pratiques de marché le justifient).
- La parité provinciale des taux de rémunération.

2.5 Simplicité

Le principe de simplicité permet que les programmes soient clairs et compréhensibles autant pour les employés, les gestionnaires que pour la direction.

La simplicité s'exprime habituellement par :

- Des programmes faciles à communiquer et administrer.

3 Marché de comparaison

3.1 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 lors d'un balisage, pour le marché de comparaison d'Hydro-Québec doivent présenter la plupart des caractéristiques suivantes:

3.1.1 Représentativité

- Figurer parmi les plus importants de son leur secteur d'activité économique.
- Être présent au Québec.

3.1.2 Caractère comparable

- Posséder une structure organisationnelle comparable à celle d'Hydro-Québec.
- Employer une main-d'œuvre spécialisée et diversifiée.

3.1.3 Qualité et disponibilité

- Fournir une information précise et complète sur l'entreprise ou l'organisme.

3.1.4 Continuité

- Assurer la continuité historique des résultats.

3.1.5 Crédibilité

- Être crédible aux yeux de la direction, des employés et des syndicats d'Hydro-Québec.

Certaines limites doivent être imposées à la sélection des entreprises ou des organismes destinés à former le marché de comparaison :

- Hydro-Québec consulte le marché qui couvre les trois paliers hiérarchiques de gouvernement (municipal, provincial et fédéral).
- Hydro-Québec évite la sur représentation d'un secteur d'activité économique.
- Hydro-Québec respecte l'importance relative d'un secteur d'activité économique.

4 Rémunération des emplois de filiales, chantiers et 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'activités s'influencent mutuellement quant au contenu et au rythme de progression de la rémunération globale.