

# La dynamique des relations de travail dans l'implantation de la qualité totale à Hydro-Québec

Jacques Chapdelaine

Number 18-19, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002313ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002313ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

## ISSN

0831-1048 (print)

1923-5771 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this note

Chapdelaine, J. (1992). La dynamique des relations de travail dans l'implantation de la qualité totale à Hydro-Québec. *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 297-300. <https://doi.org/10.7202/1002313ar>

# La dynamique des relations de travail dans l'implantation de la qualité totale<sup>1</sup> à Hydro-Québec<sup>2</sup>

Note de recherche

---

Jacques CHAPDELAINE

Le contexte des innovations sociales dans lesquelles sont actuellement engagées les entreprises fait des relations de travail un enjeu social de premier plan. Les représentations que les principaux acteurs sociaux se font de ces innovations, des rapports de force et de pouvoir qui se tissent au sein des entreprises, des compromis et des processus de négociation déterminent en effet la mise en place d'un nouveau rapport salarial<sup>3</sup>.

Nous avons tenté de saisir la construction de nouveaux rapports sociaux dans le moment d'innovation sociale que constitue le projet d'implantation de la qualité totale à Hydro-Québec<sup>4</sup>. Nous avons donc cherché à mesurer l'écart ou le rapprochement entre le projet et sa réalisation, ainsi qu'entre le projet et la représentation qu'en ont les principaux acteurs dans l'entreprise.

Cela nous a permis d'observer l'influence de la dynamique des relations de travail et de la stratégie des acteurs (cadres, syndicats, employés, association ...) sur le projet de restructuration initiale. L'étude de ces innovations s'inscrit donc aussi

---

<sup>1</sup> L'implantation de la qualité totale est axée sur trois éléments: la satisfaction totale et à moindre coût des besoins des clients externes et internes, la maîtrise des processus de travail et la mobilisation des employés. Ces trois éléments s'appuient sur quatre principes: l'orientation clients, la gestion en fonction des faits, le respect des personnes et l'amélioration continue. C'est un changement des mentalités en profondeur au sein de l'entreprise.

<sup>2</sup> Cette note a été rédigée sur la base des résultats d'un travail de recherche de thèse de doctorat en sociologie effectué l'Université du Québec à Montréal.

<sup>3</sup> Voir entre autres les ouvrages suivants: B. Coriat, *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Christian Bourgois, 1990; B. Coriat, *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgois, 1991; A. Lipietz, *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte, 1989.

<sup>4</sup> *Défi performance: une stratégie de changement, une stratégie d'implantation (1991-1996)*, Montréal, Hydro-Québec, 1990.

dans la recherche d'un *modèle québécois d'entreprise* qui s'effectue dans la mise en place d'un nouveau rapport salarial<sup>5</sup>.

Le cas d'Hydro-Québec est intéressant parce que l'entreprise est grande, qu'elle est présente dans toutes les régions du Québec et dans des secteurs différents tels, la production, le transport et la télécommunication de l'électricité et le service à la clientèle et la distribution, qu'elle compte plus de vingt-cinq milles employés, et que le projet de qualité totale était encore relativement récent. Nous avons donc l'occasion d'observer le projet dans sa phase d'implantation. Nous avons fait appel à deux méthodes de recherche: des entrevues en profondeur avec les principaux acteurs de l'entreprise (des cadres supérieurs et inférieurs, des représentants des trois principaux syndicats locaux et les employés) et l'analyse de documents concernant l'évolution des relations de travail à Hydro-Québec, de projets de restructuration antérieurs, ainsi que l'ensemble de la documentation sur l'évolution et l'implantation de la qualité totale à Hydro-Québec). Nous avons réalisé une cinquantaine d'entrevues d'une durée moyenne de quatre-vingt-dix minutes.

Notre enquête nous a permis de constater que le processus d'innovation dans lequel est engagée Hydro-Québec a été introduit par le haut de la hiérarchie de l'entreprise. L'élaboration et la conceptualisation du programme de relance ont été un choix patronal. Ni les cadres de niveaux inférieurs ni les syndicats ni les employés n'ont participé à l'élaboration de cette restructuration. Les employés, les syndicats et les cadres de niveaux intermédiaire et inférieur ont été placés devant un fait accompli. Plusieurs responsables syndicaux ont même affirmé que lors de la présentation du projet *Défi performance*, la direction leur aurait signifié que c'était le choix de l'entreprise et que l'orientation qu'elle entendait suivre pour les prochaines années était contenue dans ce projet qui serait implanté avec ou sans la participation syndicale. La compagnie est toutefois disposée à laisser une place aux syndicats dans le cadre de leur projet, mais ce choix reste à être déterminé.

Il n'est pas surprenant que le projet ne fasse pas l'unanimité au sein d'Hydro-Québec. Si certains cadres se sont appropriés le discours, comme le relèvent plusieurs employés, il n'en reste pas moins que dans la pratique et dans les attitudes, il n'y a guère de changement. La position de la haute direction est claire: la nouvelle philosophie de gestion de l'entreprise devra être intégrée par l'ensemble des employés. Ce dernier aspect est particulièrement difficile à accepter pour une bonne partie des employés et des syndicats que nous avons rencontrés, d'autant plus que le projet de restructuration de l'entreprise a été conçu et implanté sans consultation et surtout dans un contexte où le rapport de force leur était défavorable à la suite de la dernière grève où les syndicats et les syndiqués ont subi une humiliante défaite.

---

<sup>5</sup> P. R. Bélanger, B. Lévesque, "Amérique du Nord: La participation contre la représentation", dans *Travail*, no 24, Paris, hiver 1991-1992, p. 71-90.

Pour saisir ces résistances, il faut préciser que l'état des relations de travail à Hydro-Québec, de l'avis des personnes rencontrées, a toujours été relativement tendu et que la situation ne faisait que se détériorer dans le contexte de la crise des années quatre-vingt. Il faut se rappeler que l'entreprise, comme l'ensemble des autres secteurs d'activité, a été touchée par cette crise. C'est à partir de 1982 que l'entreprise s'est lancée dans un vaste programme de rationalisation et de compressions budgétaires. À cette grande restructuration s'ajoute la multiplication de programmes visant à relancer l'entreprise ("Pro-client", "Qualité de vie au travail", etc.). Dans un contexte où les syndicats des autres secteurs d'activité de l'économie subissaient de nets reculs au niveau des conditions de travail, les syndicats locaux d'Hydro-Québec conservaient, malgré tout, un rapport de force relativement favorable, réussissant même à arracher lors de la négociation de 1985-1986, des améliorations dans le domaine de la santé et la sécurité au travail et de la sous-traitance.

Pour répondre aux syndicats, l'entreprise a eu recours à des compressions budgétaires, à la rationalisation, à la mise à la retraite anticipée, à l'utilisation d'une main-d'oeuvre à statut temporaire, à l'introduction de nouvelles technologies, au recours à la sous-traitance et au non-entretien de son réseau, etc. Dans un tel contexte, il n'est guère surprenant de constater que les multiples programmes de relance de l'entreprise n'aient pas franchi le seuil de l'expérimentation, car ils n'étaient pas vraiment portés par une réelle volonté de changement. La stratégie patronale pour le renouvellement de la convention collective de 1989 était claire: il fallait briser les syndicats. Ce qui a été particulièrement bien réussi avec la précieuse complicité du gouvernement, selon les affirmations d'une grande majorité d'employés et de représentants syndicaux. La loi 58 a été l'une des plus sévères pour obliger le retour au travail de syndiqués.

C'est dans un contexte de renversement du rapport de forces, de démobilitation syndicale et de démotivation des employés, qu'a été conçu et élaboré le projet de Défi performance, qui consistait à mettre en place un programme de qualité totale. Placés devant un fait accompli, les trois syndicats locaux d'Hydro-Québec, qui représentent presque les trois quarts des employés de la compagnie, se trouvaient devant une situation délicate, d'autant plus précaire qu'ils traversent une crise de légitimation interne, conséquence du dernier conflit. Dans ce contexte de remise en question, ils doivent également chercher la place qu'ils pourraient prendre dans un tel projet. La représentation que les syndicats ont de Défi performance diverge entre eux, de même que la place et le rôle qu'ils devront jouer ne fait pas l'unanimité. Leur alliance stratégique reste relativement fragile.

Du côté patronal, les changements de mentalité sont également loin d'être parvenus à maturité. Les pratiques patronales demeurent encore axées sur une conception traditionnelle des droits de gérance. Malgré une certaine ouverture de certains cadres à une plus grande participation des employés, celle-ci doit demeurer

dans des limites précises en fonction des rôles et responsabilités de chacun des acteurs dans l'entreprise. Un cadre gère et un employé exécute.

Le rapport entre les syndicats et la direction de l'entreprise, malgré un dialogue relativement ouvert et la négociation de certains dossiers importants, reste empreint de méfiance. Nous sommes encore loin d'un réel partenariat à Hydro-Québec.

Chez les employés, à leur scepticisme se mêle un sentiment de non-confiance tant à l'égard de la direction que de leurs syndicats. Ils se sentent pris en otage par les deux parties et ont peu d'espoir que quelque chose de nouveau émerge. Ils veulent participer davantage à la réorganisation de leur processus de travail, ce que les équipes d'amélioration leur laissent miroiter. D'un autre côté, ils trouvent improbable que des choses changent réellement à moins qu'on fasse des équipes d'amélioration des outils qui soient réellement à leur service.

L'année qui vient sera déterminante pour le projet d'innovation dans lequel Hydro-Québec s'est engagée. Premièrement, la visibilité et l'élargissement des équipes d'amélioration sont d'autant plus importants que les employés demeurent un des éléments stratégiques sur lequel l'entreprise compte pour modifier les mentalités. Deuxièmement, la négociation de la convention collective, qui vient à échéance à la fin de 1993, reste un test crucial pour le projet d'innovation. Les principaux acteurs sociaux doivent montrer des signes évidents de réelle volonté de collaborer.

Le projet d'innovation à Hydro-Québec semble s'inscrire dans une démarche autoritaire de changement. Une réelle démocratisation des rapports sociaux de travail exige l'engagement et la collaboration de tous les acteurs. S'il est encore trop tôt pour parler d'un modèle québécois, il est clair que des tendances se dessinent et que les relations de travail se sont engagées dans un virage important.

Jacques CHAPDELAINÉ  
Docteur en sociologie  
Université du Québec à Montréal