



---

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

---

PREMIÈRE SESSION

TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

## Journal des débats

### Commissions parlementaires

---

---

Commission permanente de l'économie et du travail

Étude de la proposition tarifaire  
d'Hydro-Québec pour l'année 1992 (2)

Le jeudi 12 mars 1992 — No 104

**Président : M. Jean-Pierre Saintonge**

---

**QUÉBEC**

## Débats de l'Assemblée nationale

### Table des matières

Qualité de service	CET-5053
Efforts en vue d'éliminer les interruptions de service	CET-5054
Période de questions	
Mesure de l'efficacité des investissements en matière de qualité de service	CET-5055
Levée de la limite de 2200 MW imposée par les réseaux voisins pour les exportations d'Hydro-Québec	CET-5056
Programme d'enfouissement des lignes électriques	CET-5056
Impacts régionaux de ce programme sur l'économie et sur la réduction des pannes	CET-5057
Programme d'amélioration de la productivité	CET-5057
Augmentation des coûts de la modification du réseau de télécommunications	CET-5058
Mise en service d'un système d'abaissement de tension et réactions des clients	CET-5058
Données sur les comptes impayés et sur les pannes et interruptions	CET-5059
Solutions de rechange aux coupures ou interruptions du service pendant l'hiver	CET-5060
Rapport du Commissaire aux plaintes des clients des distributeurs d'électricité	CET-5062
Discussion générale	
Modèle stratégique de gestion de la qualité à Hydro-Québec	CET-5063
Application de la politique d'achat d'Hydro-Québec en 1991	CET-5066
Mesures pour augmenter les retombées économiques dans les régions en périphérie des grands travaux hydroélectriques	CET-5068
Évaluation des gains et des pertes jusqu'à l'an 2000	CET-5068
Coût du kilowattheure pour les contrats à partage de risques et pour les tarifs industriels	CET-5069
Impact d'une réduction de la proposition tarifaire sur le budget de perfectionnement	CET-5070
Document sur les options tarifaires	CET-5070
Frais d'exploitation	CET-5071
Traitement des comptes impayés à Kahnawake et à Akwesasne et politique de recouvrement	CET-5072
Tarification graduelle	CET-5074
Racé des entreprises québécoises dans les projets à la Baie James	CET-5074
État de la situation sur le processus de consultation publique	CET-5076
Plan de diffusion de l'information	CET-5076
Coût total de l'opération bons payeurs	CET-5078
Application du programme de mise en valeur de l'environnement	CET-5079
Étude environnementale indépendante sur les effets du hamachement de l'Ashuapmushuan	CET-5080
Solution envisagée pour éliminer définitivement la possibilité de longs retards dans le paiement des comptes	CET-5081
Programme d'efficacité énergétique	CET-5082
Remarques de clôture	
M. Guy Chevrette	CET-5083
Mme Lise Bacon	CET-5083

### Autres intervenants

M. Jean Audet, président

M. Jean-Pierre Jolivet

Mme Jocelyne Garon

M. François Beaulne

M. Georges Farrah

M. Jean-Guy St-Roch

Mme Jeanne L. Blackburn

\* M. Richard DroUin, Hydro-Québec

\* M. Gilles Béliveau, idem

\* M. Jacques Régis, idem

\* M. Claude Boivin, idem

\* M. Roger Lanoue, idem

\* M. Jean-Marie Gonthier, idem

\* M. Benoît Michel, idem

\* M. Jean-Guy René, idem

\* M. Daniel Dubéau, idem

\* Témoins interrogés par les membres de la commission

Courrier de deuxième classe - Enregistrement no 1762

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

disponibilité du service électrique chez lui. Je voudrais faire une mise au point pour commencer. D'abord, il est exact qu'il y a un plus grand nombre de plaintes qui se sont rendues chez le Commissaire dans la dernière année que l'année précédente. Mais je crois que le Commissaire sera d'accord avec moi pour dire que c'est dû essentiellement à une meilleure connaissance de la part des Québécois de l'existence du mécanisme d'appel aux plaintes et que ce n'est pas forcément significatif, quant à la perception de la qualité du service d'Hydro-Québec, le fait que le nombre de plaintes qui se sont rendues au bureau du Commissaire ait augmenté de quelque 50 % en un an. En fait, concrètement, le nombre de plaintes enregistrées à l'intérieur d'Hydro-Québec a diminué de 30 % dans la dernière année, dû essentiellement à la plus grande efficacité de la réponse téléphonique dans les bureaux d'affaires d'Hydro-Québec durant l'année.

**Mme Caron:** Êtes-vous en train de me dire que les gens, parce qu'ils connaissent plus un service, vont se plaindre même s'ils n'ont pas de raison de se plaindre?

**M. Lanoue:** Non. Ce que je vous dis, c'est qu'il y a deux ans, il est bien possible que les gens ne se soient pas rendus au bureau du Commissaire aux plaintes parce qu'ils n'en connaissaient pas l'existence.

**Mme Caron:** Mais les plaintes sont quand même réelles.

**M. Lanoue:** Oui, oui, tout à fait. Je ne veux pas faire interpréter le chiffre de 53 % que vous citez comme étant une indication de cette année-là en termes de détérioration de la qualité du service.

Pour en revenir à la question de responsabilité ou de non-responsabilité, on a eu des discussions avec le Commissaire aux plaintes sur la question, et il est clair que l'orientation de base, quant au service électrique d'Hydro-Québec, c'est que le client doit se prémunir contre la non-disponibilité du service électrique ou des imperfections qu'il pourrait y avoir dans le service électrique qui affecteraient ses opérations internes, que ce soit industrielles, commerciales, informatiques, ou au niveau résidentiel, par exemple, typiquement le contenu qu'il peut y avoir dans le réfrigérateur ou le congélateur.

Ceci dit, il est aussi clair qu'Hydro-Québec se considère responsable lorsque c'est dû à une négligence de la part d'Hydro-Québec, le fait qu'une panne ait duré longtemps, ou qu'elle n'ait pas été traitée adéquatement, ou qu'elle n'ait pas pu être évitée. Quand c'est clair que la responsabilité est de la part d'Hydro-Québec, nous assumons les réclamations qui sont faites par les clients sur le sujet. Là où c'est plus difficile... Pardon?

**Le Président (M. Audet):** Brièvement, si vous voulez essayer de conclure.

**M. Lanoue:** En fait, je pense que, pour l'essentiel...

**Mme Caron:** Parce que la question du Commissaire, c'était, lorsque vous n'arrivez pas à établir votre non-responsabilité, de donner le bénéfice du doute au client. Est-ce que vous comptez le faire?

**Une voix:** En général, c'est ce qu'on fait.

**M. Lanoue:** M. le Président, juste parce qu'on a lu, évidemment, la partie du rapport du Commissaire qui traite des recommandations pour le futur, mais il faut mentionner que le Commissaire fait état, justement, qu'Hydro-Québec a fait un effort pour suivre les recommandations du rapport précédent. Et je cite: «La société d'État a démontré des efforts concrets et a apporté des améliorations sensibles dans le sens des cinq recommandations générales de notre précédent rapport annuel. » Ce que je veux assurer ici à cette commission, c'est que nous allons traiter les recommandations du rapport actuel comme nous avons traité celles du précédent, et je pense que le Commissaire saura porter un jugement par la suite.

**Mme Caron:** Sauf que ce que vous nous présentez...

**Le Président (M. Audet):** On doit conclure, Mme la députée. Vous pourrez revenir dans les questions d'ordre général. Mais, pour l'instant, on doit conclure. Je dois laisser la parole à Mme la ministre.

#### Discussion générale

#### Modèle stratégique de gestion de la qualité à Hydro-Québec

**Mme Bacon:** Alors, M. le Président, j'aimerais que nous revenions au Défi performance et se rappeler qu'en 1990, suite à la commission parlementaire, nous avons demandé à Hydro-Québec de déposer un plan d'action quinquennal qui concerne le contrôle des charges d'exploitation et aussi l'amélioration de la productivité. Vous avez répondu en lançant le programme qu'on a examiné et qui s'appelle Défi performance. De manière générale, il me semble que ce programme s'inscrit dans des orientations gouvernementales en matière de promotion de la qualité dans les services publics, et j'ai constaté, à la page 7 du rapport particulier, que, conformément à votre calendrier de réalisations, l'année 1991 a été marquée par l'institutionnalisation de la qualité totale comme valeur

entrepreneuriale. J'aimerais que vous me décriviez, ce matin, le modèle stratégique de gestion de la qualité qu'Hydro-Québec entend suivre pour implanter la qualité dans la société, en expliquant, d'abord, la structure que vous avez mise en place et aussi le rôle de chaque niveau d'intervention.

**M. Drouin:** Alors, M. le Président, effectivement, si je peux faire un bref rappel de la dernière commission parlementaire que nous avons eue en 1990, suite à laquelle le gouvernement nous avait demandé de réévaluer et de présenter un plan quinquennal relativement à l'amélioration de la productivité à l'intérieur de l'entreprise. Vous avez entendu, dans des gestes concrets, M. Boivin, tantôt, dépeindre certaines améliorations ponctuelles qui pouvaient être faites et qui ont été faites au cours des deux dernières années. Mais, plus spécifiquement, relativement à l'ensemble de la gestion de l'entreprise, il était essentiel pour l'entreprise de faire une analyse globale de la situation et, par la suite, de prendre une mesure qui s'appliquerait à toute l'entreprise et dans un contexte beaucoup plus dans le temps.

L'évaluation que nous avons faite au cours des quatre ou cinq mois qui ont suivi cette commission parlementaire, à partir d'une quarantaine d'indicateurs, démontrait clairement que l'entreprise était dans une situation où elle devait... On a évoqué un peu les paramètres au niveau de la qualité du service, hier, des programmes d'amélioration de la qualité du service et, surtout, de différents indicateurs qui étaient tout à fait, disons-le, assez négatifs en regard de la situation de **l'entreprise**. Je parle du taux de satisfaction de la clientèle, où nous étions à peu près à notre plus bas au mois de juin 1990, en bas de 50 %, le niveau des pannes, le niveau du service à la clientèle. Suite à cet examen, à cette évaluation que nos employés et nos cadres nous ont dit être très concrète, être très réaliste, nous avons pris la décision de nous lancer dans la démarche de la qualité totale.

Pour ce faire, nous avons trouvé des modèles européen, américain, japonais qui nous permettaient un peu de voir dans quel contexte nous pourrions nous lancer dans une telle démarche. Je le dis tout de suite, la démarche de la qualité totale à Hydro-Québec, ce n'est pas une démarche de grand concept de ressources humaines et de grand symbole autour desquels on dit: On prévoit la qualité, c'est la qualité et il faut parler seulement de la qualité. Il faut passer aux gestes. On a trouvé une entreprise qui s'appelle Florida Power & Light, la première entreprise qui avait gagné le prix Deming, qui est le père de la qualité totale au Japon, un Américain; mais le prix Deming, c'est la première entreprise américaine qui avait gagné, hors le Japon, ce prix. Florida Power & Light est une entreprise qui ressemble beaucoup à Hydro-

Québec en termes de nombre de clients, en termes de types de services à la clientèle. Donc on s'est arimés avec cette entreprise-là pour voir un peu comment ils ont géré, pendant sept ou huit ans avant nous, le concept de la qualité totale.

Je le dis tout de suite, ça implique un changement dans la gestion, dans le style de gestion. Ça implique un changement dans la culture de l'entreprise et, disons-le, à Hydro-Québec, je pense que vous êtes à même de constater que c'est une culture qui est forte et, évidemment, qui est empreinte d'une grande tradition et sur laquelle il faut avoir des changements majeurs.

Vous savez, j'ai dit tantôt que ce n'était pas juste - j'utilise l'expression - «de pelleter des nuages» sur la mobilisation des ressources humaines, mais de passer à des gestes concrets. C'est donc un système que nous avons adopté et qui comporte des rigueurs sur le plan technologique, sur le plan des procédés, et qui nous amène à réellement procéder d'une façon technologique et scientifique dans l'implantation d'une telle démarche.

On a, bien sûr, des concepts importants à réviser à l'intérieur de l'entreprise. Vous savez, la définition de la qualité qu'on a d'ailleurs suggérée à nos cadres de porter sur eux pour pouvoir l'avoir en mémoire, c'est une approche de gestion qui vise à satisfaire totalement et aux moindres coûts les besoins des clients par une plus grande mobilisation des ressources humaines et par la maîtrise des processus de travail. C'est ça qu'on a défini comme étant la qualité. Vous verrez que, lorsqu'on parle d'une grande mobilisation des ressources humaines par la maîtrise des processus de travail, là, ça comporte des éléments scientifiques, des éléments de technologie dans l'approche qualité qui sont autrement que juste dans le discours, et ça présuppose, bien sûr, un engagement inconditionnel de la haute direction de l'entreprise. Et ça, on l'a fait savoir. Nous avons eu des rencontres personnelles, M. Boivin et moi-même - quand je dis «personnelles», c'est par groupe de 25, 30, 40 cadres - pour réellement expliquer que nous étions commis à cette nouvelle démarche-là, qui est une démarche non pas dans un espace dans le temps d'un an ou de deux ans, qui est dans une démarche de cinq ans, mais cinq ans pour toujours, parce qu'on n'a jamais terminé une démarche dans le cadre de la qualité totale. C'est une démarche qui doit se continuer. Bien sûr qu'on peut faire un plan de cinq ans pour amorcer, planifier, mettre en place durant ces cinq ans, là, une série de choses, mais, après ça, c'est un éternel commencement dans le domaine de la démarche qualité.

De plus, il faut parler de nos employés parce que, dans le fond, la démarche de la **qualité**, c'est de rapprocher la tête dirigeante de l'entreprise de la **clientèle**, de la rapprocher de

la clientèle mais par ses employés, par la base. C'est la base qui doit être proche de notre clientèle, qui connaît les besoins de (a clientèle et qui doit elle-même, niveau après niveau, prendre ses propres responsabilités à l'égard de la clientèle. On se fie à notre base d'employés. Les 22 000 employés d'Hydro-Québec, quant à nous, sont des employés compétents, des employés qui ne demandent pas mieux que de rendre service et de donner le service à la clientèle au meilleur coût possible, mais à la condition que la direction de l'entreprise leur permette de le faire.

(10 h 45)

Donc, c'est un renversement de la pyramide. Autrement dit, on ne gère pas en pensant qu'à la tête de l'entreprise on connaît si bien les besoins de la clientèle, et certains d'entre vous l'ont évoqué au cours de cette commission, c'est nos employés qui peuvent le mieux nous dire ce que sont les besoins de notre clientèle. Sur ce plan-là, je dois vous dire que nous n'avions pas escompté obtenir la collaboration des syndicats si rapidement que nous le pensions. Nous aurions pensé que les syndicats auraient pu résister un certain temps du moins à l'implantation d'une telle démarche qui consiste à changer, à eux aussi, leur comportement à l'égard de l'entreprise et à l'égard de la clientèle. Je prends à témoin un président de syndicat qui est ici aujourd'hui avec nous, M. Raymond Gravel, du local 1500, qui est dans le coin ici, avec le directeur technique du SCFP, pour vous dire que nous constatons que les syndicats ont à coeur cette démarche de la qualité totale. Ils ne nous laisseront pas la gérer totalement dans notre sens à nous en disant: On vous regarde aller et on vous suit. Ils vont nous critiquer. Ils vont nous aider à réaligner cette démarche-là. Je pense que leur contribution est essentielle à la bonne marche de ce dossier.

Par conséquent, l'implantation du Défi performance est enclenchée et bien enclenchée. Les sondages que nous avons faits, par exemple, auprès de nos cadres sur ce dossier nous démontrent qu'il y a un degré de réceptivité et de volonté de participer à une telle démarche, qui rend très encourageante cette démarche pour les années à venir. Nous-mêmes, à la haute direction de l'entreprise dont quelques membres sont ici, avons, durant l'année 1991, eu 16 jours de formation sur la qualité totale et sur le Défi performance. Ça commence par le haut et, évidemment, rien ne peut se faire dans ce domaine-là sans que ce soit fait avec de la formation parce que, comme je vous l'ai dit, ce n'est pas quelque chose de nébuleux, c'est quelque chose de concret. Ça a été inventé par un homme de science, ça a été inventé par un mathématicien; la statistique joue un rôle principal pour régler les problèmes que nous avons à l'intérieur de l'entreprise. Dans ce sens-là, nous avons formé plus de 900 cadres pour la gestion des équipes. Nous avons formé, durant 1991, 675

employés. Nous avons inscrit dans nos prévisions budgétaires pour les années futures - on le mentionnait tantôt, justement, à une question du président qui ne préside pas à ce moment-ci - nous avons incorporé 1 000 000 000 \$ au niveau des économies que nous pouvons faire dans l'amélioration de la productivité au sein de l'entreprise. Cette année, le programme continue. Bien sûr, nous continuerons à former des équipes; 350 équipes impliquant environ 3000 employés seront formées au cours de la présente année et, pour les années subséquentes, nous avons, évidemment, toute une planification pour compléter l'intégration de la gestion de la qualité totale et du Défi performance de l'entreprise.

**Mme Bacon:** M. le Président, en ce qui concerne les fournisseurs, est-ce qu'Hydro-Québec a des attentes par rapport à ses fournisseurs et est-ce que vous avez reçu aussi une collaboration de vos fournisseurs dans le même sens?

**M. Drouin:** Je vais demander à Jean-Marie Gonthier, qui est notre vice-président, qualité. C'est clair qu'un des éléments essentiels de l'implantation du Défi performance et de la qualité de l'entreprise, c'est ceux qui nous fournissent des services et des matériaux. Dans ce sens-là, je demanderais à M. Gonthier de compléter la réponse.

**M. Gonthier (Jean-Marie):** Quand vous regardez dans le document de support qui a été produit, au niveau du modèle de Défi performance il y a l'élément assurance-qualité. Or, il est évident qu'Hydro-Québec ne peut pas travailler à assurer la qualité du service à ses clients sans s'occuper de la qualité des équipements qui sont installés ou du matériel qui est fourni. Par contre, un élément fondamental en qualité, c'est qu'on ne peut pas demander à nos fournisseurs d'être meilleurs que nous. À ce moment-là, en matière d'assurance-qualité, on est en train de mettre en place des règles qui vont faire en sorte qu'on va exiger, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur, le même niveau de qualité et on sera en mesure, à ce moment-là, d'assurer au client la meilleure qualité possible.

**Mme Bacon:** La préoccupation qu'avait le gouvernement pour demander un plan quinquennal concernait surtout aussi les frais de fonctionnement - on en avait parlé beaucoup à la dernière commission parlementaire - et les charges d'exploitation. Dans le rapport particulier, vous escomptez réduire vos charges d'exploitation et vos frais de fonctionnement d'un montant de 1 000 000 000 \$ sur un horizon à moyen et long terme. Là, je vous réfère à la page 18 du document. Vous précisez aussi, toujours dans le rapport particulier, que ce potentiel de gain est déjà intégré aux prévisions du cadre financier de

la société pour les cinq prochaines années, et je présume que vous avez déjà isolé les centres d'exploitation qui vous permettront de réaliser ces économies-là. Est-ce que vous pouvez nous détailler les économies qu'Hydro-Québec compte réaliser à partir des objectifs précis que vous vous êtes fixés dans le cadre de Défi performance?

**M. Drouin:** M. Gonthier.

**M. Gonthier:** Ce qu'il faut comprendre ici quand on parle de potentiel d'amélioration, c'est qu'il s'agit des coûts de non-qualité que l'entreprise entend récupérer. Je me réfère, par exemple, aux discours du ministre Tremblay qui dit souvent que 20 % à 25 % du chiffre d'affaires d'une entreprise en Amérique du Nord est constitué de coûts de non-qualité. Donc, ça donne un potentiel de récupération suffisamment important. Si on l'appliquait à Hydro, on pourrait même dire à ce moment-là que c'est plus près de 2 000 000 000 \$ que de 1 000 000 000 \$. Sauf qu'il faut penser qu'on va récupérer ça sur un nombre d'années assez grand et que ça va se faire par le biais des équipes d'amélioration qu'on met en place actuellement au niveau de l'entreprise. Ce à quoi on réfère dans le document, c'est qu'actuellement il y a six équipes de projets qui, au niveau de l'entreprise, travaillent sur un potentiel d'amélioration de 1 000 000 000 \$, qui va se récupérer au cours des prochaines années, et c'est ce qui est actuellement intégré au cadre financier de l'entreprise.

#### **Application de la politique d'achat d'Hydro-Québec en 1991**

**Mme Bacon:** Si je vous ramène à la politique d'achat, il y a le Groupe de travail sur le processus d'octroi de contrats du gouvernement qui recommandait, en 1990, qu'Hydro-Québec soit amenée à faire état de l'application de sa politique d'octroi de contrats dans le cadre de sa comparution annuelle en commission parlementaire. Dans l'esprit de cette recommandation du rapport Bernard, est-ce que vous pourriez nous dire comment Hydro-Québec a appliqué sa politique d'achat en 1991? On parle des principaux modes d'octroi de contrats qui sont utilisés, combien de contrats ont été octroyés, quelle est la valeur moyenne des contrats. Est-ce que vous avez ces chiffres-là?

**M. Drouin:** M. Benoît Michel.

**M. Michel (Benoît):** Effectivement, l'entreprise possède une politique d'adjudication pour l'octroi de biens et services. Nous avons, au groupe équipement, établi au préalable, avant la conclusion du rapport Bernard, une politique d'adjudication de services professionnels. Il faut

comprendre qu'à Hydro-Québec le groupe équipement est responsable d'environ 90 % des services professionnels que l'entreprise donne dans le domaine du génie-conseil. Cette politique a plusieurs volets, mais les objectifs que nous visons par la politique, c'est d'obtenir dans les délais prévus des services qui répondent aux besoins, aux exigences de qualité d'Hydro. à un prix équitable, un prix équitable pour nous et pour le fournisseur de services. Bref, chaque fournisseur de services professionnels dans le domaine du génie-conseil et des laboratoires est qualifié au préalable.

Le deuxième objectif que nous visons, c'est de permettre à tout fournisseur compétent d'offrir ses services. Nous avons donc une liste de fournisseurs de services professionnels par type de spécialité.

Le troisième volet que nous visons, c'est d'assurer un traitement équitable aux fournisseurs, de favoriser les fournisseurs québécois et d'encourager le développement régional. Il y a toute une gamme de services professionnels pour lesquels nous procédons par appel de candidatures afin de pouvoir avoir des retombées économiques régionales au maximum possible.

Un volet très important, tenir compte de l'envergure et de l'expertise disponible des fournisseurs dans l'attribution des marchés. Je m'explique. Ceci vise à assurer, dans les spécialités dont nous avons besoin, une pérennité de la qualité de l'expertise. À titre d'exemple, dans le marché de l'ingénierie de nouveaux aménagements hydroélectriques, nous avons cinq fournisseurs qualifiés; c'est devenu quatre avec la fusion de **SNC-Lavalin**. Bref, nous avons, par type de services professionnels, des firmes qui sont qualifiées et avec qui nous oeuvrons depuis plusieurs années. Juste à titre d'exemple, en commande de protection de centrales, il y a huit firmes qui se sont qualifiées chez nous pour les services professionnels. En ingénierie de nouveaux aménagements hydroélectriques, ouvrages connexes, parce que, en plus de l'ingénierie des barrages eux-mêmes, nous avons les ouvrages connexes, il y a six firmes de qualifiées. En ingénierie de lignes, trois firmes sont qualifiées. Ce que nous visons par là, c'est d'assurer un marché le plus stable possible à ces fournisseurs afin de maintenir l'expertise. Multiplier le nombre de firmes dans certaines disciplines ne ferait qu'affaiblir l'ensemble général de l'expertise, et ça finirait par nous coûter plus cher à nous en termes de reprise des travaux et en termes de travaux, de qualité des travaux, que nous serions **peut-être** appelés à reprendre.

Bref, nous visons aussi à maintenir un nombre minimum de fournisseurs compétents dans des services extraspécialisés. Je pense à des services spécialisés comme la téléphonie et la protection, où il est illusoire de penser que 12 firmes ou 8 firmes pourraient fonctionner de façon rentable et de façon compétente. Donc,