

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 parie 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.

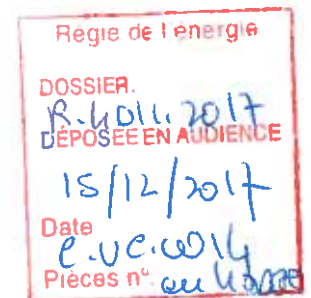
Pour ce faire, nous avons trouvé des modèles européen, américain, japonais qui nous permettaient un peu de voir dans quel contexte nous pourrions nous lancer dans une telle démarche. Je le dis tout de suite, la démarche de la qualité totale à Hydro-Québec, ce n'est pas une démarche de grand concept de ressources humaines et de grand symbole autour desquels on dit : On prévoit la qualité, c'est la qualité et il faut parier 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 arrimés 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 peffeter 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. Rivin 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 carier 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 la 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 cœur 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, 250 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.

http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/ceet/34-3_journal-debats/TEF-940324.html

Journal des débats de la Commission de l'économie et du travail

Version finale

34^e législature, 3^e session

(17 mars 1994 au 17 juin 1994)

Le jeudi 24 mars 1994 - Vol. 33 N^o 2

Examen du rapport général de suivi, au 31 décembre 1993, de l'Engagement de performance 1993-1995 de l'Hydro-Québec ainsi que de rapports particuliers

Transfert d'expertise en matière de qualité totale

M. Sirros: Une autre question d'ordre général. À la lecture du rapport général du suivi de l'engagement des performances et du rapport particulier sur les pratiques commerciales, on se rend bien compte que la qualité totale est devenue une réalité dans l'entreprise et qu'elle est de plus en plus intégrée à chacune de ses activités.

Cette situation a demandé des investissements importants en ressources humaines et financières. Une expertise majeure semble exister maintenant. Vous pourriez nous faire part des intentions d'Hydro-Québec relativement à la gestion de cette expertise et, s'il y a lieu, des efforts réalisés en ce sens? Par exemple, le transfert de connaissances vers des regroupements d'entreprises ou des entreprises québécoises engagées dans le processus d'amélioration.

M. Drouin (Richard): M. le Président, depuis 1990, nous sommes engagés dans le concept de la gestion de la qualité totale, et notre projet s'appelle le «Défi performance». Ça remonte à novembre 1990. L'année 1991 était une année de sensibilisation, la deuxième année, en 1992, l'année de l'appropriation, et 1993, l'appropriation et le leadership. Cette année, c'est l'année de la communication et l'année de la gestion des processus.

Rappelons qu'il y a quatre grands principes qui sous-tendent notre projet de qualité totale «Défi performance». Il y a l'orientation des clients, la gestion en fonction des faits, le respect des personnes et l'amélioration en continu. Alors, dans ce projet, nous avons trois axes de gestion qui nous permettent de passer d'un mode de gestion principalement centré sur nos ressources et nos activités vers un mode de gestion centré sur le besoin des clients.

Et ces trois axes sont: la gestion des cibles d'amélioration — on a eu, au cours de cette commission parlementaire, l'occasion d'en faire l'étude — la gestion des processus de travail et, bien sûr, l'assurance de la qualité.

En plus de ça, évidemment, nous avons un mode de gestion basé sur des équipes d'amélioration qui favorisent l'implication et l'intéressement de l'ensemble du personnel. Et j'ai eu l'occasion de mentionner, dans mon discours d'ouverture, le nombre de nouvelles équipes d'amélioration. C'est donc un projet qui est là pour cinq ans, en partant de 1990, mais pour tout le temps, parce qu'on s'engage dans la qualité totale d'une façon définitive, et nous avons donc l'intention de garder le cap sur ce dossier. On a adopté une vision, on est à l'écoute de la clientèle, avec des tables qui définissent les besoins des clients. Évidemment, on a mentionné tantôt l'élaboration du processus global de planification, avec la consultation des groupes, comme on l'a mentionné, les revues de gestion, les nouveaux plans de développement, etc.

Et, à la deuxième partie de votre question: Est-ce que vous avez fait quelque chose? Oui. Nous sommes présents beaucoup plus, parce que, les deux ou trois premières années, nous voulions d'abord faire le travail chez nous pour, ensuite, voir avec d'autres organismes et d'autres regroupements d'organismes quel pourrait être notre apport relativement à l'étendue ou à ce que puisse se montrer, dans les entreprises québécoises et même dans les officines gouvernementales, le concept de la qualité totale. Entre autres, le ministère des Approvisionnements et Services qui a peut-être un nouveau nom maintenant est un ministère avec lequel nous avons travaillé, échangé; les HEC... J'ai mentionné l'Institut québécois de la qualité totale. Avec les grandes entreprises qui ont leur siège social au Québec, Bell, la Banque Royale, Bombardier, IBM, nous avons fondé l'Institut québécois de la qualité totale pour donner c'est une première au Canada à l'ensemble des entreprises du Québec un référentiel d'évaluation et d'auto-évaluation. On l'appelle, dans ce langage-là, le «Qualimètre» c'est une marque de commerce peut-être mais c'est de donner aux entreprises québécoises, basé sur les concepts du Malcolm Baldrige National Quality Award des États-Unis, du Département de commerce américain, l'opportunité de s'évaluer. Bien sûr que, nous, on va l'utiliser aussi pour s'évaluer. Il ne s'agit pas de faire un concours entre les entreprises, mais plutôt de créer des barèmes, de créer des étapes qui nous permettent de voir comment ces entreprises et comment nous, nous progressons dans le concept de la qualité totale.