

## La ligne de conduite de l'Hydro-Québec en matière de rémunération

Roger Chartier

Volume 19, Number 2, April 1964

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021321ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021321ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this document

Chartier, R. (1964). La ligne de conduite de l'Hydro-Québec en matière de rémunération. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 19(2), 263–266.  
<https://doi.org/10.7202/1021321ar>

Enfin, il est un dernier facteur de détermination des salaires qui est de beaucoup le plus important, c'est-à-dire le contenu en travail du produit ou service fourni par l'entreprise. Ce facteur, à notre avis, détermine et conditionne le degré d'utilisation des deux autres facteurs dans toutes les décisions de salaires.

L'étude de l'étendue du phénomène de parité des salaires fait ressortir clairement que les entreprises ont tendance à ne pas s'occuper des différentiels régionaux de salaires lorsque le coût du travail dans le coût total d'opération est minime. L'incidence du coût du travail sur la rentabilité de l'entreprise est assez importante pour que les dirigeants d'entreprises la considèrent, consciemment ou inconsciemment, dans leurs décisions de salaires.

## LA LIGNE DE CONDUITE DE L'HYDRO-QUÉBEC EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

ROGER CHARTIER

### L'HYDRO-QUÉBEC D'AUJOURD'HUI

L'Hydro-Québec d'aujourd'hui possède certains traits qui la sortent carrément de l'ordinaire.

Elle est d'abord une entreprise **publique**, une société d'Etat qui se relie étroitement à l'Etat sans s'y assimiler entièrement, ni même beaucoup à certains égards. Ainsi, ses seuls fonctionnaires (de très haut niveau, il va sans dire) sont les cinq commissaires, lesquels fonctionnent avec beaucoup de latitude sous le regard vigilant du ministre des Richesses naturelles qui répond de leurs gestes devant le Cabinet et la Législature. **Entreprise publique**, l'Hydro-Québec est donc très réellement la propriété du peuple québécois, qui est également consommateur massif et universel d'électricité (le plus gourmand du monde, paraît-il), et dont une partie imposante, quoique fortement minoritaire, travaille dans cette entreprise d'Etat. On n'a donc pas ici un propriétaire, individuel ou collectif, qui cherche à mousser ses profits au maximum en endiguant par tous les moyens le flot des revendications « toujours légitimes » (?) d'un prolétariat traditionnellement « exploité » et dont le bien commun particulier doit avoir préséance sur celui du ou des propriétaires aux « intérêts égoïstes » (!), mais bien une entreprise sans but lucratif appartenant de plein droit à tous les consommateurs québécois, dont le bien commun général l'emportera toujours, en cas de conflit, sur le bien commun nettement particulier d'une masse d'employés, si respectable et si considérable soit-elle.

Ces propos m'amènent à préciser une deuxième caractéristique de l'Hydro-Québec, entreprise **non concurrentielle** qui dispense un service public dans un contexte de monopole virtuel. Ce fait, toutefois, ne soustrait pas l'Hydro-Québec à la concurrence qui joue normalement dans les divers marchés de travail de la Province, ni à celle qu'imposent d'autres sources d'énergie comme le gaz naturel et l'huile à chauffage. Cette position de monopole à l'égard d'un service public, détenue par une entreprise d'Etat, n'exclut pas qu'on trouve en son sein ces qualités d'enthousiasme, de sainte latitude, d'efficacité maxima dont on fait à tort l'apanage de l'entreprise privée.

L'Hydro-Québec a comme troisième trait celui d'être une entreprise **énorme**, en capitaux comme en personnel. Elle aura bientôt quelque 2½ milliards de dollars d'immobilisations à l'échelle provinciale. Le seul complexe Manicouagan-Outardes exigera une mise de fonds de la moitié de cette somme. En 1963 seulement, l'Hydro-Québec a payé en salaires près de 94 millions de dollars à quelque 15,000 employés; ces deux chiffres se divisent en trois parties à peu près égales entre les employés temporaires des chantiers (4,900 et \$34,000,000) et les employés réguliers de l'Hydro-Québec (4,600 et \$30,000,000) et de ses filiales (5,500 et \$30,000,000). Nous excluons, pour les fins de cette analyse, le personnel des chantiers de construction, fortement grossi depuis plus de trois ans par la décision de l'Hydro-Québec d'agir autant que possible comme son propre entrepreneur. Chez les 10,100 employés réguliers, qui ont gagné quelque \$60,000,000, environ 7,400 (dont la moitié à l'Hydro-Québec et l'autre, dans ses filiales) sont répartis de la façon suivante: 4,600 dans les métiers en regard de 2,800 dans les bureaux. Sensiblement les mêmes principes de rémunération ont servi et serviront à l'avenir dans le cas des hommes de métier et des employés de bureau.

L'Hydro-Québec, quatrième, est une entreprise **fortement syndiquée**, surtout depuis quelques années. Nous avons négocié ou négocions présentement avec une quarantaine de syndicats, et bien d'autres, je présume, sont à venir. Cette explosion syndicale rend hommage au climat de sympathie qui entoure le syndicalisme chez nous, en même temps qu'au flair des chefs syndicaux qui savent apprécier les bonnes choses! Ces deux faits, toutefois, ne sont pas un obstacle à des négociations extrêmement vigoureuses entre des parties décidément fortes; n'est-ce pas d'ailleurs quand elles sont fortes et se savent mutuellement fortes qu'elles se respectent le plus et on le moins besoin du recours aux menaces verbales, aux coups durs et aux conciliateurs et arbitres? L'Hydro-Québec entend, dans la mesure du possible, régler ses problèmes avec les syndicats en négociations directes, et elle y a fort bien réussi jusqu'ici, sans collusion dont feraient le frais ses employés syndiqués, qui répondent d'ailleurs fort mal à l'image de travailleurs sou-alimentés et exploités!

J'estime que l'étape première de la prolifération à outrance des syndicats locaux sera bientôt suivie d'une concentration de ces unités pour fins de négociations; ainsi, nous négocions présentement en même temps avec onze syndicats d'une même fédération, préférant régler d'un seul coup nos problèmes avec de grands ensembles plutôt que d'essayer de profiter, avec grand gaspillage de temps, du douteux avantage de «diviser pour régner».

Ce réalisme de l'Hydro-Québec se refuse à s'embarasser de toute idéologie moralisatrice. En matière de rémunération, faut-il le dire, la notion double de «justice-injustice» est éminemment subjective et floue, de même que très difficile d'application. Si donc, par exemple, l'effort syndical évident vers la parité des salaires à l'échelle provinciale se présentait sous la même étiquette qu'une croisade pour la pureté ou contre le péché, en dehors de laquelle on ne trouverait plus que des employeurs païens et exploités, on entrerait vite dans un dialogue de sourds, surtout si tout cela devait être pour demain! La situation des marchés de travail, lesquels pèsent très lourd, qu'on le veuille ou non, dans les politiques de salaires, est trop objectivement complexe pour qu'on la réduise à une objurgation morale ou à une imposition de dogme.

Ceci m'amène à souligner un dernier trait de l'Hydro-Québec, entreprise présentement **sans mandat imposé par l'État** provincial en matière de rémunération. Malgré sa position privilégiée auprès du gouvernement et sa grande importance comme employeur et rému-

nérateur, l'Hydro-Québec reste libre d'établir sa ligne de conduite en matière de salaires et d'agir avec réalisme en tenant compte des marchés de travail, ainsi que des exigences que lui imposent ses structures agrandies et la multiplication de ses unités juridiques et administratives. Aucun plan économique, plus précisément à l'égard de la rémunération, ne l'englobe présentement, qui lui permette et la justifie de remettre en question le jeu et les règles traditionnelles des mécanismes économiques, les fameuses « lois du marché ». L'Hydro-Québec, en l'occurrence, se doit donc de fonctionner selon ses normes et ses intérêts, en respectant la réalité et sa ligne de conduite (qui ne cadrera pas nécessairement avec celle du syndicalisme dans certaines conjonctures), et sans s'attribuer arbitrairement et dangereusement de mission sur terre.

## **SOLUTIONS POSSIBLES, SOLUTION ADOPTÉE**

Ce sont des questions et des problèmes de ce genre que nous nous posions avant d'avoir en mains les résultats de notre vaste enquête de salaires. Quatre solutions possibles se présentèrent alors, que je décrirai brièvement pour en arriver à la solution qui a été retenue.

### **La parité intégrale et immédiate des salaires**

La parité intégrale et immédiate des salaires à l'échelle provinciale pour des tâches de valeur égale fut d'abord examinée comme solution possible. Objectif louable à long terme, et probablement même dans un avenir plus ou moins rapproché, la parité intégrale et immédiate nous apparut avec ses avantages réels, comme solution facile qui éliminerait nombre d'études et d'enquêtes de salaires, faciliterait les mutations géographiques à travers la Province, réglerait au départ bon nombre de problèmes de rémunération et, surtout, simplifierait grandement le jeu de la négociation collective.

Toutefois, cette solution se révélait très coûteuse dans l'immédiat. Si bien qu'il fut décidé de ne pas l'adopter d'un seul coup, pas plus d'ailleurs que ne l'ont fait, dans l'ensemble, les rares entreprises des industries ou services (gouvernementaux ou autres) qui ont aujourd'hui la parité totale. En pratique, de nombreuses et difficiles questions se posaient, dont nous n'avions pas la réponse; par exemple, la parité s'établirait au niveau de quelle région? celle qui contient le plus d'employés (Montréal)? Non, car cela eût impliqué une légère réduction des salaires actuels de certains des employés de l'une des filiales, dont le territoire est favorisé par la présence de l'industrie lourde et nous n'aurions pas respecté le régionalisme observé à travers la Province. Serait-ce alors la région où les salaires seraient les plus élevés? Cette base de parité eût sans doute souri aux employés, mais elle était décidément trop coûteuse, et aurait souri beaucoup moins aux commissaires de l'Hydro-Québec, aux autres entrepreneurs et probablement au gouvernement de la Province!

La base de la parité serait-elle alors la moyenne provinciale? Non, car cela ramenait à la première hypothèse, soit la région massive de Montréal. Pourquoi pas alors telle ou telle autre région, au choix? Ici, les possibilités étaient très nombreuses; nous les avons toutes éliminées, sauf une que je garde pour la fin.

### **La non-parité symbolique**

Une seconde solution possible était l'établissement et le maintien d'une non-parité symbolique à l'échelle provinciale, comme la pratique l'Hydro-Ontario; ici, les taux de

saire sont très rapprochés de la parité intégrale, tout en s'éloignant par une faible marge selon telle ou telle région maintenue quelque peu artificiellement par une disparité en pourcentage : 100%, 97% et 94%. Ces disparités aujourd'hui arbitraires ne reflétant plus de véritables disparités régionales, nous avons abandonné cette solution comme non fondée sur la réalité, et donc inacceptable.

### **Le régionalisme intégral**

Une troisième solution possible était le maintien d'un régionalisme intégral des salaires, ou encore de non-parité totale et systématique, sans égard à la réalité des salaires dans les filiales. Ici, les taux de salaire auraient été conformes à la situation des salaires dans chacune des régions économiques de la Province. Toutefois, comme il faut superposer à la géographie de ces régions celle des territoires des filiales (et demain celle des régions de l'Hydro-Québec provinciale), cette solution complexe s'est révélée inapplicable. En effet, des employés de la même Hydro-Québec travailleraient dans une même région économique, côte à côte, avec des conditions de travail différentes, ce qui créerait des malaises graves et nuirait aux mutations géographiques.

### **La parité mitigée, graduée**

La quatrième solution possible, que nous avons retenue, est celle du juste milieu, soit la parité mitigée, graduée. Nous avons établi comme commun dénominateur, à un niveau d'ailleurs fort élevé, le groupe Shawinigan, qui touche huit régions économiques sur 14 et dont les salaires atteignent sensiblement le niveau de ceux de l'Hydro-Québec métropolitaine, les dépassant même légèrement dans certains cas, notamment pour certains emplois de bureau. Cette base servira à établir immédiatement la parité partout, sauf au Nord-Ouest, au Bas-St-Laurent, en Gaspésie et peut-être au Lac-St-Jean; dans quelques années, le relèvement économique de ces régions pourra leur permettre d'atteindre à leur tour la parité. Ainsi, la parité quasi totale établira d'abord au sein d'une même région, entre l'Hydro-Québec et ses filiales; puis les salaires seront amenés au niveau de l'Hydro-Québec et de la Shawinigan pour toutes les régions limitrophes. Quant aux autres régions, elles suivront graduellement, selon les tendances alors observées. De plus, on respectera l'allure des ajustements des dernières années pour l'Hydro-Québec et ses filiales de niveau égal ou légèrement supérieur en matière de rémunération.

Voici donc une politique claire et de longue haleine, qui ne règle pas immédiatement tous les problèmes, mais prévoit pour l'avenir tout en réglant une bonne partie du présent.

#### **LES COLLABORATEURS :**

Jacques ST-LAURENT : Secrétaire du département des relations industrielles de l'Université Laval. Gilles BEAUSOLEIL : Directeur, Centre de relations industrielles de l'Université de Montréal. Gérald MARION : département de sciences économiques, Université de Montréal. Gérard HÉBERT, S.J. : Institut social populaire, Montréal. Pierre HARVEY : Economiste, professeur à l'École des hautes Etudes commerciales, Montréal. Robert SAUVE : Directeur régional, Confédération des syndicats nationaux, Sherbrooke. André DEOM : Vice-président, Québec-Téléphone, Rimouski. Roger CHARTIER : Directeur général du personnel, Hydro-Québec, Montréal.