

LA FORMATION DU PERSONNEL À HYDRO-QUÉBEC

Mémoire présenté par Hydro-Québec
à la
Commission d'étude sur la formation des adultes

Janvier 1981

Vice-présidence
Ressources humaines

PLAN DU MÉMOIRE

	Page
1. INTRODUCTION	3
2. LES PROGRAMMES DE FORMATION	5
2.1 Formation à la gestion	5
2.2 Formation technique et administrative	6
2.3 Formation des formateurs	7
2.4 Intégration des nouveaux titulaires dans leur poste	7
2.5 Formation en cours d'emploi	8
2.6 Préparation à la retraite	8
3. MÉTHODE PÉDAGOGIQUE	9
4. AUTRES MOYENS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	10
4.1 Financement des cours extra-muros	10
4.2 Bourses d'études universitaires	10
4.3 Participation du personnel à des congrès ou colloques	11
4.4 Missions d'étude et coopération avec l'étranger	11
5. PERSPECTIVE D'ENSEMBLE SUR LA FORMATION À HYDRO-QUÉBEC	12
5.1 Une formation orientée vers l'efficacité dans le poste actuel	12
5.2 Caractéristiques de la formation du personnel d'exécution ..	13
5.3 Caractéristiques de la formation des spécialistes	14
5.4 La formation orientée vers la préparation de la relève	15
5.5 Coordination insuffisante des activités de formation	16
6. LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC LE RÉSEAU PUBLIC D'ENSEIGNEMENT	17
7. PERSPECTIVES D'AVENIR	18
8. CONCLUSION	20

1. INTRODUCTION

Hydro-Québec souhaite collaborer aux travaux de la Commission d'étude sur la formation des adultes en rendant témoignage des efforts et des actions de formation du personnel mis en oeuvre dans l'entreprise. Le présent mémoire exposera donc les principaux programmes et moyens de formation d'Hydro-Québec, l'orientation qui leur a été donnée jusqu'ici et les perspectives d'avenir. Nous aborderons également les relations qu'entretient l'entreprise avec le réseau public d'enseignement.

Hydro-Québec oeuvre dans un secteur de pointe, soit la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique. Elle est reconnue mondialement pour certaines de ses réalisations techniques et joue de ce fait un rôle de leader, notamment dans le domaine du transport de l'électricité à très haute tension. La haute technologie, qui caractérise les activités de l'entreprise, a une influence déterminante sur la nature de la formation dispensée au sein de l'entreprise et sur l'organisation des activités de formation.

Les systèmes administratifs de l'entreprise déterminent également de manière marquante l'action de formation. En effet, au rythme de son expansion et à cause de la spécificité de sa mission, Hydro-Québec s'est donné des systèmes administratifs qui, tout en étant fondés sur les principes fondamentaux de la gestion, sont adaptés à ses besoins particuliers.

Sans présenter de façon détaillée l'organisation d'Hydro-Québec, rappelons simplement que la mission de l'entreprise est de satisfaire les besoins énergétiques du Québec aux taux les plus bas compatibles avec une saine administration financière, dans le cadre des politiques énergétiques du gouvernement et en tenant compte du contexte socio-économique

et de l'environnement. Pour assumer cette mission, l'entreprise est dirigée par un conseil d'administration de qui relève le président-directeur général. Ce dernier est appuyé dans sa tâche par sept vice-présidents et six directeurs dirigeant des fonctions très spécialisées. À cette structure se greffent onze régions administratives qui couvrent le territoire québécois et desservent la clientèle. On trouvera à l'annexe I l'organigramme de l'entreprise.

Il est nécessaire également de fournir quelques indications sur les effectifs de l'entreprise. Au 31 décembre 1979, Hydro-Québec comptait 17 880 employés permanents dont la répartition par groupes d'emploi était la suivante :

. Cadres	2 656
. Assimilés aux cadres*	1 733
. Ingénieurs	1 099
. Techniciens	1 734
. Employés de bureau	5 274
. Personnel de métiers	<u>5 384</u>
Total	17 880

* Cette catégorie comprend des spécialistes de diverses disciplines (droit, économie, informatique, etc.) n'assumant pas de responsabilités hiérarchiques.

2. LES PROGRAMMES DE FORMATION

Au cours des années, l'entreprise a élaboré un grand nombre de programmes de formation, composés d'un ou de plusieurs cours. On peut recenser actuellement plus d'une centaine de cours différents dispensés par l'entreprise à son personnel. Il existe également d'autres programmes où la formation fait appel à de l'expérimentation ou des travaux pratiques, et des programmes de formation en cours d'emploi.

Pour ne pas alourdir inutilement le présent mémoire, nous ne décrivons pas chacun des programmes ou des cours disponibles. Nous avons préféré effectuer des regroupements plus globaux, qui donneront néanmoins un aperçu valable des efforts de formation réalisés par l'entreprise.

2.1 Formation à la gestion

Le programme de formation à la gestion offre à tous les cadres de l'entreprise l'occasion de réfléchir et de remettre en question au besoin les valeurs de gestion qui sous-tendent leur action. Il leur permet aussi de se perfectionner au plan des techniques de gestion et dans le domaine des relations humaines, interpersonnelles ou intergroupes.

Des sessions fournissent aux gestionnaires l'occasion d'examiner leurs propres valeurs et de les confronter aux orientations actuelles préconisées dans le domaine de la gestion et retenues par l'entreprise. D'autres sessions portant sur les techniques de gestion permettent aux gestionnaires de développer leurs habiletés à utiliser les principales techniques de gestion, comme la rencontre individuelle patron-employé, le processus de résolution de problème, la conduite de réunion, le processus de gestion administrative, etc. Au plan des relations interpersonnelles et intergroupes, les gestionnaires examinent leurs comportements comme membres d'un groupe institutionnel, c'est-à-dire en tant que chefs, collègues et subordonnés.

Le programme de formation à la gestion relève de la direction Développement de l'organisation, rattachée à la fonction Ressources humaines. Les cours sont dispensés par les conseillers de cette direction. Ils sont disponibles dans toutes les régions administratives lorsque le nombre de participants le justifie, mais se donnent principalement à Montréal.

2.2 Formation technique et administrative

Contrairement à la formation à la gestion, organisée autour d'un seul programme, la formation technique et administrative dans l'entreprise comprend presque autant de programmes que de spécialités. Nous avons déjà signalé le caractère original de la technologie et des systèmes administratifs d'Hydro-Québec. Aussi les programmes de formation technique ou administrative visent à fournir aux employés les connaissances requises et à développer chez eux certaines habiletés qui accroîtront leur compétence et leur rendement au travail. Certains de ces programmes de formation ont pour objectif d'améliorer les conditions de sécurité dans lesquelles l'employé exécute ses tâches, de sensibiliser celui-ci à la sécurité au travail et de le rendre capable d'agir efficacement en situation d'urgence.

Au moment de leur embauchage par exemple, un grand nombre d'employés et particulièrement les techniciens et le personnel de métiers, reçoivent une formation intensive durant plusieurs mois, avant d'être affectés à leurs postes de travail. De manière plus générale, l'évolution constante de la technologie oblige l'entreprise à prévoir le perfectionnement et le recyclage presque permanents d'une grande partie de son personnel.

La conception et l'administration de ces programmes de formation technique ou administrative relèvent de chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

2.3 Formation des formateurs

Le programme de formation des formateurs a pour but de permettre à tous les formateurs de l'entreprise d'examiner leurs propres valeurs en matière de formation, de développer leur savoir-faire dans le processus de formation appliqué dans l'entreprise et dans les principales techniques de formation.

Plus de cinq cents formateurs dans l'entreprise ont accès aux trois cours qui constituent ce programme : le processus de formation pour les formateurs, les techniques d'enseignement et la formulation d'objectifs de formation. On met actuellement l'accent dans ce programme sur les conditions d'apprentissage qui régissent l'ensemble du processus de formation autant que sur les techniques pédagogiques.

Le programme de formation des formateurs relève de la direction Développement de l'organisation et se donne à Montréal.

2.4 Intégration des nouveaux titulaires dans leur poste

Cette activité englobe plusieurs programmes d'une durée variable, selon la complexité et la spécialisation du poste et selon l'individu.

Ces programmes ont dans l'ensemble pour objectif de donner aux nouveaux titulaires les connaissances de base et les renseignements requis, de façon à ce qu'ils puissent être opérationnels le plus tôt possible. Cette période d'intégration dans l'emploi permet également de faire une analyse des besoins de formation et d'élaborer, s'il y a lieu, un programme de développement de l'employé dans son nouvel emploi.

Dans certains cas, nous l'avons vu dans la formation technique et administrative, l'intégration du nouveau titulaire consiste en un programme de formation intensif. Mais en général, la majorité de ces programmes sont conçus et administrés localement, de façon à répondre le mieux possible aux besoins individuels des nouveaux titulaires.

2.5 Formation en cours d'emploi

Une partie importante de la formation, mais peu quantifiable, reste la formation en cours d'emploi, donnée sur les lieux mêmes du travail. Par cette formation, l'employé se familiarise avec les tâches de son emploi, soit par l'observation d'un collègue de travail considéré qualifié, soit à l'aide d'un tuteur qui lui explique une tâche, le laisse travailler, se tient à la disposition de l'employé si celui-ci rencontre une difficulté et évalue le travail terminé. La formation en cours d'emploi est habituellement assumée par le supérieur hiérarchique ou le chef d'équipe.

2.6 Préparation à la retraite

Depuis quelques années, certaines régions administratives ont mis sur pied, en collaboration avec des CEGEP, des sessions de préparation à la retraite destinées à leurs futurs retraités. Hydro-Québec s'est engagée, lors des dernières négociations collectives avec ses employés syndiqués, à organiser et à administrer un programme de préparation à la retraite. L'objectif de ce programme sera de permettre à l'employé de mieux prendre en main sa retraite. La conception de ce programme sera terminée en 1981 et tous les futurs retraités auront accès à ces sessions.

3. MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

À l'exception de la formation pour certains emplois spécialisés et de la formation en cours d'emploi, les sessions de formation se donnent à l'extérieur du poste de travail (en salle) et sont essentiellement participatives. Les participants sont appelés à faire des expérimentations au moyen d'exercices, d'études de cas ou de jeux de rôle. Ainsi, ils peuvent utiliser leur expérience vécue et leurs connaissances. Le moniteur fait des exposés ou des synthèses et aide les participants à assimiler le contenu de la session selon leurs besoins et leur rythme propres.

Hydro-Québec privilégie l'utilisation de son propre personnel dans les fonctions de moniteur. Cette orientation favorise l'assimilation de l'apprentissage par les participants et sa concrétisation ultérieure dans le travail, du fait que les moniteurs sont pleinement familiers avec le contexte de travail, la culture et la mentalité d'Hydro-Québec.

Il nous arrive d'avoir besoin de concours extérieurs pour la conception et l'animation d'une session de formation. Dans ces cas, la politique de l'entreprise est de permettre aux formateurs de l'entreprise de s'approprier la session dans un délai raisonnable.

4. AUTRES MOYENS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

En plus des programmes de formation, Hydro-Québec offre à son personnel certains autres moyens, surtout d'ordre pécuniaire, en vue d'encourager les employés à assurer personnellement leur développement professionnel. Contrairement aux programmes de formation qui sont réalisés à l'initiative de l'entreprise, l'utilisation des moyens de développement professionnel relève de la décision individuelle de l'employé. Les principales formes d'aide au développement professionnel sont le financement des cours extra-muros, les bourses d'études universitaires, et la participation à des congrès, colloques, missions d'étude ou à la coopération internationale.

4.1 Financement des cours extra-muros

Par ce régime, l'entreprise compense une partie des frais de scolarité de l'employé qui suit des cours à l'extérieur d'Hydro-Québec en dehors des heures de travail. L'entreprise rembourse ainsi de 30 % à 80 % des frais de scolarité, selon que le cours est plus ou moins relié au travail de l'employé ou à un autre emploi auquel il peut accéder à Hydro-Québec. Cette aide financière est accessible à tous les employés permanents.

4.2 Bourses d'études universitaires

Chaque année, Hydro-Québec accorde un certain nombre de bourses d'études aux employés qui désirent poursuivre des études universitaires. Ces bourses ont pour but de permettre aux employés d'acquérir une formation conforme à leurs aptitudes et aux besoins de l'entreprise. Le nombre de bourses peut varier d'une année à l'autre, compte tenu des disponibilités financières de l'entreprise ainsi que du nombre et de la valeur des candidatures.

Ces bourses s'adressent à tout employé permanent qui compte au moins deux années de service et désire poursuivre des études dans un domaine pouvant être utile à l'entreprise. L'employé peut étudier à l'université de son choix.

4.3 Participation du personnel à des congrès ou colloques

Pour permettre à ses employés d'assister à des congrès, à des colloques ou à des conférences, Hydro-Québec assume les frais d'inscription et de déplacement occasionnés par ces réunions. L'entreprise exige cependant que les sujets traités soient directement reliés au travail de l'employé.

Ce moyen de perfectionnement, surtout utilisé par les cadres, les ingénieurs et les spécialistes de diverses disciplines, a pour objectif principal de tenir les intéressés au courant de ce qui se fait à l'extérieur de l'entreprise et des tendances qui se manifestent dans leur spécialité.

4.4 Missions d'étude et coopération avec l'étranger

Certains employés d'Hydro-Québec effectuent des missions d'étude auprès d'entreprises qui emploient une technologie semblable ou de fabricants d'équipements utilisés par l'entreprise. D'autres participent à des travaux de recherches en collaboration avec les universités ou avec les centres de recherche. Le but de ces missions ou de ces travaux est en général de s'approprier une technologie ou des connaissances nouvelles qu'Hydro-Québec utilisera par la suite dans le cadre de son activité. Ce moyen de développement professionnel s'adresse au même type de personnel que les congrès et les colloques.

Enfin, certains employés ont parfois l'occasion d'assumer des responsabilités à l'étranger dans le cadre de la coopération internationale. Ces détachements, qui ont pour effet de sensibiliser l'employé à d'autres modes de gestion et à d'autres cultures, peuvent s'inscrire aux yeux de l'entreprise dans une perspective de développement professionnel.

5. PERSPECTIVE D'ENSEMBLE SUR LA FORMATION À HYDRO-QUÉBEC

Ce tour d'horizon sur les divers programmes de formation et sur les moyens favorisant le développement professionnel démontre que la formation et le perfectionnement du personnel sont une préoccupation importante d'Hydro-Québec. Au cours des années, l'entreprise s'est donné un ensemble de moyens perfectionnés, diversifiés et complémentaires. Elle consacre des investissements importants à la formation du personnel. Elle a créé un centre de formation, à Montréal, où se donnent la plupart des sessions de formation à la gestion et les sessions de formation technique du personnel de métiers et des techniciens affectés à la production et au transport de l'électricité. Dans les autres domaines, la formation est décentralisée. Ainsi l'entreprise compte quelques écoles de formation pour les monteurs dans les régions et de nombreux locaux consacrés aux activités de formation technique ou administrative. Bref, la formation est une activité à laquelle l'entreprise attache une grande valeur.

Nous tenterons maintenant, après cet inventaire des efforts de formation à Hydro-Québec, de dégager la perspective d'ensemble dans laquelle se déroule cette activité. Concrètement, nous examinerons les caractéristiques principales de cette formation, la façon d'analyser les besoins de formation, le rôle dévolu aux employés et la portée réelle de cette formation.

5.1 Une formation orientée vers l'efficacité dans le poste actuel

La première constatation qui s'impose, c'est que la quasi totalité des efforts de formation effectués par l'entreprise sont orientés vers l'exercice des fonctions ou des tâches immédiates assumées par l'employé dans son poste. Cette formation vise essentiellement à aider l'employé à mieux faire son travail, à être plus efficace dans son poste actuel.

5.2 Caractéristiques de la formation du personnel d'exécution

La technologie et les systèmes administratifs particuliers à Hydro-Québec exercent d'autre part une influence déterminante sur la formation, et particulièrement celle des employés de bureau, du personnel de métiers et des techniciens. En effet, comme ce personnel d'exécution ne peut acquérir à l'extérieur de l'entreprise les connaissances ou le savoir-faire nécessaires à son emploi, il doit recevoir une formation dès son entrée dans l'entreprise ou au moment d'une nouvelle affectation. De plus, ce personnel doit être périodiquement recyclé au fur et à mesure que la technologie évolue ou que les systèmes administratifs se modifient. La formation du personnel d'exécution apparaît comme un moyen qui permet d'adapter le mieux possible l'employé à son emploi et à l'évolution des besoins techniques ou administratifs de l'entreprise.

Cette caractéristique explique également que les employés de bureau, le personnel de métiers ou les techniciens participent généralement peu à l'analyse de leurs besoins de formation. Les besoins de formation du personnel d'exécution sont en fait identifiés soit par la hiérarchie, soit par les spécialistes qui conçoivent les techniques ou les systèmes administratifs. À partir d'analyses de situations, d'événements ou de résultats globaux d'une unité administrative, les cadres ou les spécialistes détectent les besoins de formation et décident que tel ou tel groupe d'employés doit recevoir l'une ou l'autre des formations dispensées par l'entreprise.

Cette analyse globale des besoins de formation donne un caractère systématique et collectif à la formation du personnel d'exécution. Elle rend plus difficile pour l'individu la prise en charge de son propre développement dans son emploi actuel. Celui-ci n'est véritablement maître de son développement professionnel que s'il décide de changer de poste ou de suivre des cours en dehors de ses heures de travail, c'est-à-dire lorsqu'il se fixe des objectifs visant d'autres

emplois que son poste actuel. Le caractère global de la formation du personnel d'exécution rend aussi plus difficile pour le gestionnaire l'intégration de l'action de formation à l'ensemble de ses responsabilités de chef hiérarchique.

Ces caractéristiques expliquent enfin pourquoi Hydro-Québec préfère recruter parmi son propre personnel les instructeurs, moniteurs ou animateurs des sessions de formation. Comme l'objectif de cette formation est de mettre l'employé en mesure d'appliquer une technique ou des systèmes administratifs, il est avantageux pour l'entreprise de recourir à un formateur qui maîtrise déjà bien ces données. Ce dernier sera aussi mieux placé qu'un enseignant extérieur pour aider l'employé à adapter la formation reçue à son travail.

En résumé, la formation du personnel d'exécution à Hydro-Québec est organisée de façon systématique, procède par une approche globale des besoins sans être parfaitement intégrée à la gestion courante de l'unité, et est dispensée par les ressources internes. Ces caractéristiques se retrouvent à peu de choses près dans la formation à la gestion dispensée aux cadres. Mais on y fait des efforts particuliers pour intégrer davantage cette formation à la gestion courante ou au développement de l'organisation.

5.3 Caractéristiques de la formation des spécialistes

Si on considère maintenant la formation technique et administrative donnée aux spécialistes ainsi qu'à une partie du personnel d'encadrement, elle a ceci de commun avec les autres formations qu'elle est également centrée sur les fonctions assumées dans le poste actuel de l'employé. Pour le reste, cette formation a presque toujours des caractéristiques diamétralement opposées. Elle n'est pas systématique, elle est personnalisée et elle est surtout disponible à l'extérieur de l'entreprise.

Les spécialistes effectuent généralement un travail de conception des techniques ou des systèmes administratifs, plutôt qu'un travail d'application. Il est donc normal qu'ils renouvellent leurs connaissances et leur compétence à l'extérieur de l'entreprise, par les échanges et la confrontation des idées. À cet égard, cette population est celle qui utilise le plus les bourses d'études universitaires et la participation aux congrès, aux colloques ou aux missions d'étude comme moyens de perfectionnement. Ces moyens permettent aux spécialistes de suivre l'évolution de leur discipline en vue d'adapter ensuite les nouvelles connaissances au contexte et aux besoins d'Hydro-Québec. Enfin, l'analyse des besoins de formation des spécialistes est presque entièrement laissée à l'initiative de l'individu, contrairement à ce qui se passe pour le personnel d'exécution.

Les différences observées entre la formation du personnel d'exécution d'une part, et celle des spécialistes et d'une partie du personnel d'encadrement, d'autre part, expliquent aussi que l'entreprise perçoit différemment la formation de ces deux populations. Dans le cas du personnel d'exécution, la formation est considérée comme une activité en marge du travail de l'employé ; quand un employé se forme, il ne travaille pas, mais se prépare à son travail. En ce qui concerne les spécialistes, leur formation est vue au contraire comme partie intégrante du travail ; quand un spécialiste se forme, on estime qu'il travaille car l'évolution de son poste ou de sa fonction dans l'entreprise dépend étroitement du perfectionnement de l'individu.

5.4 La formation orientée vers la préparation de la relève

Nous avons souligné précédemment que la presque totalité des efforts de formation visent le meilleur accomplissement des tâches ou des fonctions actuelles de l'employé. Il n'en demeure pas moins qu'Hydro-Québec cherche également à préparer son personnel à occuper de nouveaux emplois dans l'entreprise.

Dans certains cas, la formation orientée vers le travail immédiat peut aussi avoir comme effet secondaire de préparer l'employé à occuper d'autres emplois. Cet aspect mis à part, les principaux moyens actuellement utilisés par Hydro-Québec pour la préparation de sa relève sont le financement des cours extra-muros et les bourses d'études universitaires. Ces moyens ont pour caractéristiques communes d'être basés sur l'initiative de l'employé et sur sa volonté personnelle de se développer, et de faire appel à des ressources extérieures à l'entreprise.

5.5 Coordination insuffisante des activités de formation

La perspective d'ensemble que nous avons voulu présenter sur la formation du personnel à Hydro-Québec serait incomplète si nous n'évoquions pas la question de la coordination des activités de formation. Chacune des grandes fonctions de l'entreprise, au rythme de sa croissance et de ses besoins, s'est dotée de moyens de formation, a mis en place des structures et a développé une compétence dans le domaine de la formation. Cependant, l'entreprise n'a pas jusqu'ici complètement réalisé l'intégration de ses activités de formation, c'est-à-dire pleinement assuré la cohérence des actions de formation menées dans les diverses unités, délimité les rôles des partenaires de la formation (employé, cadres, formateurs, etc.) et évité tous les doubles emplois.

Cette situation se traduit concrètement par des variations dans les attentes des unités à l'égard de la formation. À certains endroits, les gestionnaires ont des attentes démesurées envers la formation alors qu'à d'autres, on sous-estime ses possibilités.

6. LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC LE RÉSEAU PUBLIC D'ENSEIGNEMENT

Hydro-Québec a peu de relations avec le réseau public d'enseignement. Cela tient d'abord à la spécificité de la technologie et des systèmes administratifs de l'entreprise, dont on a parlé.

Occasionnellement, l'entreprise utilise les établissements publics d'enseignement pour répondre à des besoins de formation de son personnel portant sur des notions de base (en mathématiques ou en hydraulique par exemple). Dans la majorité des cas cependant, l'entreprise préfère dispenser elle-même cette formation.

En effet, le réseau public a tendance, dans l'enseignement destiné aux adultes, à reproduire le type de programmes conçus pour les jeunes, qui valorisent la scolarisation plutôt que la satisfaction de besoins spécifiques de formation. Ces programmes, trop rigides par rapport aux besoins précis des adultes, ne tiennent pas assez compte de ce qui est propre à l'éducation des adultes, soit la reconnaissance des connaissances et de l'expérience déjà acquises par l'adulte.

Au chapitre des relations avec les établissements d'enseignement, signalons qu'Hydro-Québec collabore avec les responsables du ministère de l'Éducation à l'orientation des programmes d'enseignement secondaires, collégiaux et universitaires. Des représentants de l'entreprise siègent à divers comités et informent les responsables des programmes sur les besoins du milieu de travail, de manière que les programmes d'enseignement soient mieux adaptés à l'évolution des besoins de l'entreprise. Hydro-Québec répondra d'autant mieux à cette collaboration souhaitable entre le monde de l'enseignement et le monde du travail qu'elle effectue depuis quelques années des efforts soutenus de planification générale.

7. PERSPECTIVES D'AVENIR

Nous avons décrit l'état actuel de la formation à Hydro-Québec. Comme l'ensemble des activités de l'entreprise, la formation a connu une phase de développement intense depuis une quinzaine d'années. Elle entre maintenant dans une nouvelle phase où l'accent sera mis sur la coordination des activités de formation et sur le développement professionnel.

Hydro-Québec intensifiera ses efforts en matière de développement professionnel et cherchera à favoriser chez l'employé l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques nécessaires, non seulement pour faire un travail, mais aussi pour accéder à de nouveaux postes. Cette orientation permettra d'assurer une meilleure coordination des efforts de formation dans l'entreprise, en intégrant davantage la formation dans une perspective plus globale de développement professionnel, qui inclut les cheminements professionnels, l'identification du potentiel, la préparation de la relève, la gestion des carrières et l'évaluation du rendement.

Nous viserons essentiellement trois objectifs. Le premier sera de mieux relier toutes les activités de développement professionnel, dont la formation, à la gestion courante. On cherchera principalement à approfondir les conditions inhérentes au processus de formation et à développer chez les cadres le savoir-faire qu'exige leur fonction de formateur et de soutien au développement professionnel.

Le deuxième objectif sera de mieux harmoniser les efforts de formation aux perspectives de carrière de l'employé à Hydro-Québec. Nous avons vu que les efforts considérables de formation faits par l'entreprise sont principalement orientés vers la tâche immédiate de l'employé. Sans perdre de vue cet objectif, nous devons trouver des moyens pour mieux préparer la relève et nous y engager davantage.

Nous porterons notre attention en troisième lieu sur le développement des formateurs techniques. Ceux-ci devront mieux saisir leur rôle par rapport à celui des gestionnaires. Ils devront être plus conscients que la formation n'est pas une fonction en soi, mais une action intégrée à la gestion et que l'activité des formateurs s'inscrit dans un mandat reçu des gestionnaires.

8. CONCLUSION

Le présent mémoire s'est voulu un témoignage sur les activités de formation à Hydro-Québec et sur la façon dont elles sont gérées. Nous avons également fait ressortir la perspective d'ensemble de la formation dans l'entreprise et indiqué comment nous envisageons l'avenir de cette activité vitale.

Hydro-Québec a été heureuse de participer ainsi aux travaux de la Commission d'étude sur la formation des adultes. Coïncidant avec la création d'un service de Développement professionnel dans l'entreprise, les travaux de la Commission nous ont donné l'occasion d'effectuer une analyse de la situation et de dégager des zones spécifiques d'intervention.

Hydro-Québec n'a pas de recommandation spécifique à soumettre, mais elle espère que sa contribution apportera à la Commission une vision plus complète de cette réalité complexe qu'est la formation des adultes. Elle suivra de très près les travaux de la Commission et attendra avec intérêt ses conclusions.

ANNEXE I

Organigramme d'Hydro-Québec

ORGANIGRAMME D'HYDRO-QUÉBEC

(Novembre 1980)

