

# L'évolution du personnel permanent d'Hydro-Québec de 1970 à 1979

Lucienne Aubert

Volume 9, Number 2, August 1980

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/600821ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/600821ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association des démographes du Québec

ISSN

0380-1721 (print)

1705-1495 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Aubert, L. (1980). L'évolution du personnel permanent d'Hydro-Québec de 1970 à 1979. *Cahiers québécois de démographie*, 9(2), 121–133.  
<https://doi.org/10.7202/600821ar>

Article abstract

Le présent exposé a pour objectifs de décrire l'évolution de certaines caractéristiques des employés permanents d'Hydro-Québec entre 1970 et 1979, de présenter d'une manière plus détaillée l'évolution de la main-d'oeuvre féminine au cours de la même période et finalement, de dégager brièvement l'impact de la répartition selon l'âge et le sexe sur quelques avantages sociaux.

Les divers éléments présentés permettent de dégager l'image d'une croissance régulière, particulièrement forte dans les secteurs les plus techniques de l'entreprise. La proportion des employés de métiers a diminué tandis que celle des techniciens et des ingénieurs a augmenté. La main-d'oeuvre masculine a légèrement diminué en pourcentage, tandis que celle des femmes a augmenté, particulièrement chez les employés de bureau, et les structures selon l'âge se sont modifiées, chez les hommes et chez les femmes.

La répartition actuelle des employés selon le sexe et l'âge permet de prévoir qu'au cours des prochaines années, les hommes pourront se prévaloir à la fois des régimes d'avantages sociaux se rapportant à la retraite et de certaines modalités du régime de droits parentaux, tandis que les femmes, encore loin de l'âge de la retraite, se prévaudront principalement, comme groupe, du régime des droits parentaux.

Lucienne AUBERT\*: L'ÉVOLUTION DU PERSONNEL PERMANENT D'HYDRO-QUÉBEC,  
DE 1970 À 1979

(Communication présentée au 48<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS,  
section de démographie, mai 1980)

### RÉSUMÉ

Le présent exposé a pour objectifs de décrire l'évolution de certaines caractéristiques des employés permanents d'Hydro-Québec entre 1970 et 1979, de présenter d'une manière plus détaillée l'évolution de la main-d'oeuvre féminine au cours de la même période et finalement, de dégager brièvement l'impact de la répartition selon l'âge et le sexe sur quelques avantages sociaux.

Les divers éléments présentés permettent de dégager l'image d'une croissance régulière, particulièrement forte dans les secteurs les plus techniques de l'entreprise. La proportion des employés de métiers a diminué tandis que celle des techniciens et des ingénieurs a augmenté. La main-d'oeuvre masculine a légèrement diminué en pourcentage, tandis que celle des femmes a augmenté, particulièrement chez les employés de bureau, et les structures selon l'âge se sont modifiées, chez les hommes et chez les femmes.

La répartition actuelle des employés selon le sexe et l'âge permet de prévoir qu'au cours des prochaines années, les hommes pourront se prévaloir à la fois des régimes d'avantages sociaux se rapportant à la retraite et de certaines modalités du régime de droits parentaux, tandis que les femmes, encore loin de l'âge de la retraite, se prévaudront principalement, comme groupe, du régime des droits parentaux.

---

\* Hydro-Québec, direction Rémunération, service Avantages sociaux,  
75 ouest, boul. Dorchester, bureau 1109, Montréal H2Z 1A4.

## L'ÉVOLUTION DU PERSONNEL PERMANENT D'HYDRO-QUÉBEC, DE 1970 À 1979

Par Lucienne AUBERT\*

Communication présentée au 48<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS,  
section de démographie, mai 1980

Le 31 décembre 1979, Hydro-Québec comptait à son emploi 17 980 employés permanents. Plusieurs caractéristiques de ces employés, notamment l'âge, le sexe, les années de service, la répartition selon les groupes d'emplois et les unités administratives, le pourcentage de syndicalisation, les caractéristiques des employés qui sont embauchés ou qui quittent l'entreprise sont enregistrées périodiquement. Dans certains cas, ces données sont recueillies depuis 1969; cependant, des données additionnelles existent depuis 1971. Les données de base analysées ici proviennent essentiellement de divers documents produits, au fil des années, par le service Statistiques du travail, vice-présidence Ressources humaines.

---

\* Hydro-Québec, direction Rémunération, service Avantages sociaux,  
75 ouest, boul. Dorchester, bureau 1109, Montréal H2Z 1A4.

### Evolution globale des effectifs

Le 31 décembre 1970, 12 012 personnes étaient à l'emploi d'Hydro-Québec. Neuf ans plus tard, le personnel permanent s'élevait à 17 880 personnes, soit une augmentation brute de 49%. Cette croissance des effectifs a été continue, bien qu'irrégulière, comme le démontre le tableau 1.

Le tableau 2 indique que cette forte croissance des effectifs s'est traduite par une augmentation du personnel dans tous les groupes d'emplois, mais que le poids respectif des divers groupes a changé au cours de la période étudiée.

Le fait saillant de cette période est sans conteste la diminution de la proportion des employés de métiers. En 1970, ce groupe représentait 35,9% des effectifs permanents; en 1979, la proportion n'était plus que de 30,1%. Cette diminution de 5,8% s'est faite concurremment à une augmentation des techniciens et des ingénieurs. Entre 1970 et 1979, les techniciens ont vu leur nombre augmenter de 166,4%, les ingénieurs de 159,8%.

La diminution proportionnelle des employés de métiers et l'augmentation équivalente des techniciens et des ingénieurs sont donc deux aspects de l'évolution technologique de l'entreprise qui conduit à une transformation graduelle de la main-d'oeuvre au profit d'un personnel de plus en plus spécialisé.

### Embauches et départs

Compte tenu de l'accroissement des effectifs observé au cours de la période, il va de soi que le nombre des embauchés a été constamment supérieur à celui des départs.

Tableau 1

Répartition professionnelle des employés permanents d'Hydro-Québec de 1970 à 1979\*

Groupes d'emplois	Années										
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	
Bureau	3 720	3 718	3 791	3 902	4 050	4 183	4 635	4 806	5 130	5 274	
Métiers régis	4 313	4 294	4 298	4 299	4 402	4 621	4 610	4 820	5 128	5 384	
Techniciens	651	714	825	929	1 042	1 189	1 260	1 365	1 548	1 734	
Ingénieurs	423	465	530	565	618	662	818	915	1 003	1 099	
Assimilés aux cadres**								1 485	1 636	1 733	
Cadres de maîtrise et intermédiaires**	2 512	2 620	2 736	2 859	3 063	3 361	3 116				
Direction	393	434	447	473	504	527	530	537	544	547	
TOTAL H.-Q.	12 012	12 245	12 627	13 027	13 679	14 543	14 969	15 763	16 930	17 880	

\* Données au 31 décembre.

\*\* Cette distinction entre cadres de maîtrise et intermédiaires, et assimilés aux cadres a commencé en 1977.

Source: Statistiques du travail, Recrutement et mobilité du personnel, Ressources humaines.

Tableau 2  
Répartition en nombre et en pourcentage des employés  
selon les groupes d'emplois, 1970 et 1979

	1970		1979	
	N	%	N	%
Bureau	3 720	31,0	5 274	29,5
Métiers	4 313	35,9	5 384	30,1
Techniciens	651	5,4	1 734	9,7
Ingénieurs	423	3,5	1 099	6,1
Cadres et assimilés aux cadres	2 512	20,9	3 842	21,5
Direction	393	3,3	547	3,1
TOTAL	12 012	100,0	17 880	100,0

Les effectifs d'embauchés, supérieurs annuellement à 1 000 personnes depuis 1973, indiquent qu'Hydro-Québec a su attirer un nombre considérable de candidats à des postes permanents au cours des dernières années. L'enregistrement des départs au sein de chaque cohorte d'embauchés, depuis 1969, permet d'évaluer que 12% environ des employés embauchés au cours d'une année quittent l'entreprise avant d'avoir terminé leur première année de service. Or, l'augmentation du nombre des embauchés provoque la constitution d'un bassin de partants éventuels plus considérable qu'auparavant.

Malgré ce fait, on observe depuis 1975 une diminution, en nombre absolu, du nombre de départs annuels (qui sont passés de 636 en 1975 à 507 en 1978). De plus, la proportion de départs que l'on pourrait qualifier d'inévitables, c'est-à-dire les retraites et les décès, a eu tendance à augmenter au cours des dernières années.

Ces faits peuvent être reliés à une amélioration du processus d'embauchage, à la qualité des conditions de travail tout autant qu'à la conjoncture économique peu propice au nomadisme professionnel. Quoi qu'il en soit, ils constituent des indices de situations qui méritent d'être analysées à fond.

#### Répartition selon l'âge et les années de service

Au cours de la période observée, l'âge moyen des employés s'est constamment maintenu entre 37,2 et 37,8 ans, tandis que la moyenne des années de service a varié de 12,2 à 12,8 ans. La forte augmentation des effectifs n'a donc pas semblé influencer les indices généraux que sont l'ancienneté et l'âge moyens des employés.

L'examen des données d'âge et d'années de service, réparties cette fois selon le sexe des employés, révèle cependant des situations fort différentes. Au cours de la période, l'âge moyen des hommes a constamment oscillé entre 38,5 et 38,9 ans, celui des femmes, entre 30,0 et 30,7 ans. La main-d'oeuvre féminine est donc plus jeune que la main-d'oeuvre masculine; on note de plus un écart semblable au chapitre des années de service, puisque les hommes comptent aujourd'hui 13,2 ans au service de l'entreprise, les femmes, 7,1 ans. L'écart, qui est de 8 ans entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à l'âge, n'est que de 6 ans quand il s'agit des années de service. Ces écarts reflètent le fait que les femmes sont généralement plus jeunes que les hommes lors de l'embauchage. Dans les deux cas, on note cependant que la stabilité des moyennes d'âge et d'années de service s'est manifestée aussi bien chez les hommes que chez les femmes.

De plus, la structure des âges de la main-d'oeuvre masculine et féminine s'est modifiée au cours de la période. En effet, chez les employés masculins, on trouve en 1979 proportionnellement plus de jeunes et de personnes de plus de 50 ans qu'en 1970 alors que les 35-49 ans ont diminué. Concrètement, cela signifie notamment que plus de 3 100 hommes

seront appelés à prendre leur retraite au cours des quinze prochaines années, alors qu'en 1970 la population âgée de plus de 50 ans s'élevait à 1 800 individus.

Chez les femmes, on observe que le pourcentage de très jeunes employées est passé de 39,2% à 30,7% alors que les 25-34 ans sont passées de 33,3% à 43,3%. Cette situation semble indiquer un changement de comportement de la main-d'oeuvre féminine, à la fois en termes de stabilité en emploi ou de retour sur le marché du travail. Pour donner un ordre de grandeur, rappelons qu'en 1970 les femmes de 25-34 ans étaient au nombre de 493; elles étaient 1 257 en 1979. Par ailleurs, même si la proportion de femmes ayant atteint ou dépassé la cinquantaine a diminué, leur nombre a augmenté, passant de 121 à 174.

Tableau 3

Répartition en pourcentage des employés, selon certains grands groupes d'âges et le sexe, 1970\* et 1979\*

	Hommes		Femmes		
	1970	1979	1970	1979	
16-24	8,9%	10,4%	16-24	39,2%	30,7%
25-34	32,0%	33,5%	25-34	33,3%	43,3%
35-49	41,3%	35,2%	35-49	19,3%	20,0%
50-64	17,8%	20,9%	50-64	8,2%	6,0%

\* Ces données, relatives à l'âge, sont en fait datées de janvier 1971 et de janvier 1980.

Les populations masculine et féminine sont également très différentes en ce qui a trait aux années de service. Les employés masculins comptant moins de 5 ans de service représentent 29,2% du personnel masculin; 18% des employés masculins comptent 25 années de service ou plus. Chez les femmes, 49,1% comptent moins de 5 ans de service; les employées



comptant moins de 15 années de service représentent actuellement 85% du personnel féminin.

Les structures d'âges et d'années de service sont donc fort différentes selon qu'il s'agisse du personnel masculin ou féminin. Ces structures résultent d'historiques professionnels fort différents. Dans le cas des hommes, il est clair en effet que les longs états de service, interrompus seulement par la retraite, sont très fréquents. Chez les femmes par contre, ces situations sont encore peu nombreuses, compte tenu du fait que les femmes actuellement âgées de plus de 50 ans sont les survivantes de cohortes d'employées dont la carrière a été interrompue par le mariage.

### Le personnel féminin

L'intérêt actuel pour les questions féminines nous conduit tout naturellement à examiner de plus près l'évolution du personnel féminin d'Hydro-Québec depuis 1970.

### Augmentation notable des effectifs

Au cours de la période étudiée, les effectifs féminins ont presque doublé, passant de 1 482 à 2 884 personnes. Ce faisant, les femmes ont représenté une proportion croissante des effectifs totaux, passant de 12,3% en 1970 pour atteindre 16,1% des effectifs en 1979. Les femmes sont donc très minoritaires à Hydro-Québec, ce qui est une situation comparable à celle que l'on observe dans les compagnies de production et de distribution d'électricité en Amérique du Nord. En effet, d'après un relevé du Conference Board<sup>(1)</sup>, en 1970, moins de 15% du personnel des compagnies d'électricité et de gaz étaient des femmes.

---

(1) Improving Job Opportunities for Women, A Chartbook Focusing on the Progress in Business, Ruth Gilbert Shaeffer, Helen Axel, The Conference Board, 1978, p. 49-53.

Transformation lente des effectifs

Le tableau 4 indique bien que le personnel féminin d'Hydro-Québec est concentré dans les emplois de bureau. Par ailleurs, la répartition professionnelle des femmes s'est légèrement modifiée entre 1970 et 1979. En effet, la proportion des femmes occupant les emplois de bureau a diminué, alors que le nombre de femmes dans les secteurs traditionnellement masculins (groupes techniciens, ingénieurs, cadres) a augmenté.

Tableau 4

Répartition en pourcentage des femmes,  
selon les groupes d'emplois, 1970 et 1979

	1970		1979	
	Nombre	%	Nombre	%
Bureau	1 355	91,4	2 508	86,9
Métiers	35	2,3	28	1,0
Techniciens	1	0,1	11	0,4
Ingénieurs	1	0,1	29	1,0
Cadres	89	6,0	300	10,4
Direction	1	0,1	8	0,3
TOTAL	1 482	100,0	2 884	100,0

L'évolution de la répartition selon le sexe jointe à celle des divers groupes d'emplois a particulièrement affecté le rapport hommes/femmes dans le groupe des emplois de bureau. En 1970, les femmes représentaient 36,4% des employés de bureau alors qu'en 1979, ce rapport est passé à 47,6%. Si l'on exclut les emplois de bureau non syndiqués, on observe que le syndicat des employés de bureau, qui comptait 29,8% de femmes dans ses rangs en 1970, en compte 41,7% en 1979. L'évolution des dernières années va donc dans le sens d'une féminisation grandissante des

emplois de bureau.

Par ailleurs, même si le nombre de femmes dans les secteurs traditionnellement masculins a légèrement augmenté au cours des neuf dernières années, c'est à long terme seulement qu'une modification significative des caractéristiques de cette main-d'oeuvre peut être prévue.

En effet, la main-d'oeuvre féminine à l'emploi d'Hydro-Québec est encore jeune et récemment arrivée dans l'entreprise. Par rapport à la main-d'oeuvre québécoise, elle est très traditionnelle, c'est-à-dire qu'elle se trouve principalement concentrée dans les niveaux inférieurs des emplois de bureau. L'accès des femmes aux échelons supérieurs des emplois de bureau se fera par promotion interne, en respectant notamment les contraintes d'ancienneté.

#### Une évolution à suivre

L'absence des femmes dans les secteurs les plus techniques de l'entreprise ne peut être comblée que par l'embauche de femmes à des postes d'ingénieurs ou de techniciens. L'embauche de ce type de candidates est tributaire de l'offre de main-d'oeuvre féminine dans ces secteurs, elle-même reliée au faible nombre de femmes diplômées dans ces disciplines. Par ailleurs, l'accès à des postes de cadres fait habituellement suite à une carrière plus ou moins prolongée dans l'entreprise. Or, on l'a vu, les femmes sont beaucoup plus récemment entrées au service d'Hydro-Québec que leurs confrères; même dans les groupes de cadres, les femmes comptent moins d'années de service que les hommes. (Par exemple, chez les cadres spécialistes et les assimilés aux cadres, les femmes comptent en moyenne 10,5 années de service, les hommes, 22,0; chez les cadres hiérarchiques, les femmes ont 13,9 ans de service, les hommes, 20,8 ans.)

Bien que l'ancienneté ne soit pas le facteur déterminant de l'accès aux postes élevés, il n'en reste pas moins que le bassin de candidates éventuelles à de tels postes est encore réduit et qu'il ne se

formera qu'avec les années.

### Un élément de gestion de plus en plus important

Cette brève description de quelques caractéristiques du personnel d'Hydro-Québec permet tout d'abord de dégager l'image d'une croissance régulière, particulièrement forte dans les secteurs les plus techniques de l'entreprise, et ce, par le jeu combiné de l'accroissement des entrées et de la diminution des départs. L'importance des effectifs fait que certains indices simples, notamment l'ancienneté ou l'âge moyens, sont insuffisants pour révéler la fluidité des transformations qui surviennent. De plus, la prédominance du personnel masculin camoufle presque entièrement les caractéristiques du personnel féminin.

Or, on peut affirmer que les employés masculins et féminins d'Hydro-Québec ont des caractéristiques professionnelles et démographiques extrêmement différentes et subissent actuellement une évolution dissemblable. Dans le cas des hommes, il s'agit d'une population qui s'est développée au cours des années, qui occupe à peu près tous les emplois et tous les niveaux hiérarchiques et dont le roulement s'effectue sur une assez longue période. Dans le cas des femmes, il s'agit visiblement d'une population en train de se constituer, qui sort timidement des ghettos traditionnels et pour qui l'accès à toute la gamme des emplois et des niveaux hiérarchiques n'est pas encore réalisé.

Seule une observation suivie permettra d'évaluer, au cours des prochaines années, comment les caractéristiques observées aujourd'hui évolueront.

Cependant, les connaissances actuelles permettent de dégager certaines prévisions dans le domaine des avantages sociaux reliés à deux événements particuliers, soit la retraite et la naissance des enfants.

La présence d'un nombre beaucoup plus important d'hommes que de femmes âgés de plus de 50 ans indique notamment que les futurs retraités seront, au cours des prochaines années, massivement de sexe masculin et que tout programme de préparation à la retraite devra donc être orienté vers des consommateurs masculins. Il en est de même du nouveau régime de vacances pré-retraite qui, à court terme, sera accessible à peu près exclusivement aux hommes, étant donné que les anciennes réglementations du régime de retraite fixaient l'âge de la retraite des femmes à 60 ans et celui des hommes à 65 ans. Les cohortes féminines de plus de 60 ans sont donc actuellement inexistantes; elles se constitueront au cours des cinq prochaines années, mais leurs effectifs seront très minimes pendant longtemps.

La mise en place du régime des droits parentaux s'adresse aux parents des deux sexes. Les hommes, quel que soit leur âge, pourront donc, selon certaines modalités, se prévaloir d'un congé lors de la naissance d'un enfant. Quant aux femmes, elles pourront obtenir un congé de maternité amélioré. Cependant, la structure actuelle des âges permet de prévoir que les femmes seront, à court et moyen termes, utilisatrices de régimes reliés à la naissance des enfants et ne bénéficieront pas comme groupe important, avant plusieurs années, des divers régimes associés à l'événement retraite.

Ces prévisions encore grossières ne sont qu'une application, dans un domaine bien restreint, d'éléments d'informations actuellement connus. Il ne fait aucun doute que, de plus en plus, la connaissance approfondie des caractéristiques de la main-d'oeuvre deviendra un élément de gestion important.