

L'IREQ UOIS

Volume 4 no 1 mars 1997

Journal du Syndicat Professionnel des Scientifiques de l'IREQ

Point de mire

Quand la vache à lait aspire à devenir chien de traîneau*, c'est que le temps se rafraîchit.

* (Hydro-Pressé, mi-novembre 1996)

Personne n'a encore osé expliquer vraiment à l'hydro-québécois comment on allait s'y prendre pour transformer un ruminant placide en un prédateur véloce. Encore moins au bon consommateur déjà indisposé par l'indigeste poutine à la sauce néo-libérale. On lui livrera le téléroman à la petite semaine. Excellent scénario remarquez: d'abord Hydro-Québec, firme impériale, abritant une faune complexe de grenouilleurs et de secte-symboles, ensuite un héros au regard d'acier, qui nettoie les écuries; 50% moins de cadres, doublement des profits d'ici 3 ans, des coupures de 5000 postes, des fusions convergentes, des acquisitions gros lots, et tout le marché continental à conquérir. Une ombre plane sur la scène: La nouvelle structure d'Hydro-Québec ne répond pas encore tout à fait aux exigences de la FERC sur l'ouverture de son marché intérieur. Il reste encore beaucoup à faire avant de satisfaire nos voisins du Sud qui savent s'y prendre pour approvisionner leur "indispensable" peuple en commodités pas chères. Du riffi en perspective.

Pendant ce temps à l'IREQ, le chercheur pro-actif et compétitif se prépare à son 100 mètres-haie quotidien. Avec son mandat presque en poche après parfois 10 mois de lutte farouche, il pense à son scénario

gagnant gagnant basé sur une approche-clients-produit-partenaires, appuyée par un savoir-faire de pointe utile pour les marchés d'exportation. En vérifiant l'attache de ses raquettes de ciment (ISO 9002), il se rappelle soudain que c'est aujourd'hui vendredi et que les fidèles techniciens de son équipe d'élite ne travaillent plus ce jour-là (ou était-ce lundi).

La communauté scientifique pratique la méthode expérimentale depuis longtemps. La voici devant une expérience de chimie à l'aveugle ou des réactifs divers doivent servir à produire du vif-argent. Les acquis de l'innovation scientifique en électricité, qui ont déjà si bien rapporté au Québec depuis 25 ans, et qui font également partie de la base tarifaire de l'électricité (les plus bas prix en Amérique), risquent de ne pas pouvoir satisfaire de telles exigences sans oxygène à portée de la main.

Il y a bien une nouvelle structure de R&D, mais on sait encore peu de ses mécanismes de fonctionnement. L'imputabilité est au cœur de la restructuration, mais le mot sonne encore et toujours terriblement creux. Qui est imputable de quoi, devant qui, selon quelle liberté d'action et surtout avec quels moyens? La réponse à ces questions tarde à venir.

De toute évidence, les temps sont mûrs pour une réévaluation des stratégies. En dernière

analyse, les forces fondamentales de la R&D se trouvent dans les compétences scientifiques de ceux qui réalisent les activités de R&D et des tas de compétences qui doivent prendre le relais entre l'innovation et le produit commercial final. Toutes ces compétences ne sont rien sans la volonté des nombreux autres intervenants de voir au maintien de la dynamique fragile d'un environnement de R&D à court, moyen et long

terme d'où émergent les concepts qui pourront devenir éventuellement des produits commercialement avantageux, répondant aux nouveaux besoins énergétiques.

Devant ces constats, il faut favoriser la reprise d'un dialogue qui assure l'harmonisation des visions. Le recours à la cogestion... Après tout, le leadership technologique, c'est un enjeu stratégique. N'est-ce pas ce que notre nouveau capitaine nous propose?

L'IREQ est devant son "beau risque". Le risque de créer enfin une préoccupation de R&D solide partout à Hydro-Québec.

Bernard Saulnier
chercheur

Mot de la rédaction



Bientôt, ce sera la fin de l'hiver! Pourquoi ne pas en profiter pour faire l'essai d'une activité-neige encore mal connue: l'excursion en traîneau à chiens. À ce propos, lisez donc l'article de Bernard Saulnier sous la rubrique Point de mire. L'arrivée du printemps, source de joie, peut vouloir dire également le temps des impôts. Devrez-vous rembourser près du tiers de vos prestations de maternité au gouvernement fédéral? Nous vous invitons à lire à ce sujet le texte de Johanne Laperrière dans la chronique *Saviez-vous que*. Ces chroniqueurs et Charles DesBiens ont effectué pour vous deux entrevues complémentaires avec Messieurs Roger Bérubé, directeur principal de la R&D, et Yves Langhame, directeur Développement de produits: voyez notre chronique *Rendez-vous*. N'ayez crainte, Innocent Kamwa, absent ce trimestre, nous reviendra dès le prochain numéro. D'ici là, bon printemps!

La rédaction

La rentabilité de la R&D :

" Il faut se trouver un comptable qui connaît ça! "

Ayant fait le tour du jardin d'eau, comme il nous l'indiquait, monsieur Roger Bérubé a trouvé l'aventure qui lui était proposée d'agir comme directeur principal de la R&D extrêmement intéressante. La fonction R&D est hautement stratégique et, à son sens, sous-estimée par l'entreprise. Nous l'avons rencontré au moment de l'intense période de restructuration des " chefferies ". Vous pourrez lire ici comment il entend rendre à la R&D la valeur qui lui revient.

Hydro-Québec, on le sait, a entrepris un virage commercial, la recherche doit donc, elle aussi prendre ce virage. " Quand tout l'autobus prend le virage, il faut que les passagers le prennent aussi et je considère qu'on est un passager important dans l'entreprise " illustre monsieur Bérubé. On n'a d'autre choix que d'être plus compétitif. Et qui dit compétitivité, dit rentabilité. Cependant, il faut redéfinir ce que veut dire ce mot en recherche. Par exemple, poursuit-il " de définir si on doit amortir des laboratoires 25 ans après leur création alors qu'en réalité possiblement qu'avec les économies faites en passant le réseau à 735 kV, on a probablement tout amorti d'un coup ". Il faut donc regarder ce que cela peut signifier sur le plan comptable et ce, avec un œil nouveau. " On est conscient que cela va certainement vouloir dire dépenser de l'argent en recherche pour être capable d'en sauver à quelqu'un d'autre qui est notre client ". Il comprend également que le terme rentabilité peut être menaçant pour la communauté scientifique car il signifie retour sur l'investissement, ce qui ne s'applique pas pour les projets de long terme. Afin d'apaiser les craintes, il nous indique qu'il faudra tout de même maintenir un dé-

gré de prospective suffisant pour favoriser l'innovation et nous donner une position stratégique dans le futur. Il est clair pour lui qu'on " ne peut pas faire de la recherche dans un contexte uniquement de court terme et de courte vue ".

Devant le problème de perte de mémoire qui risque de survenir à Hydro-Québec suite à la présente réorganisation, il se veut rassurant. Selon lui, il n'y a aucun exode massif en vue. Cependant, il faut assurer des moyens de transition. À cet effet, il évoque la récente proposition du SPSI dans l'entente de principe négociée, qui favorisera le transfert technologique.

Plan d'affaires des services : terminé

Chaque niveau hiérarchique d'une organisation doit apporter une valeur ajoutée significative par rapport au niveau hiérarchique qu'il dirige, nous explique-t-il. Il y a d'abord le niveau de la compétence de base individuelle, celle de l'imputabilité technique des chercheurs. Le premier niveau de chefs représente le domaine d'expertise fonctionnelle, ce sont les porteurs de la science. Le second niveau de chefs doit, quant à lui, posséder une connaissance technique jumelée à une bonne connaissance du client, ce sont les promoteurs de la R&D face aux unités clientes correspondantes. Quant à l'aspect matriciel de la structure, il nous avoue qu'on est en train actuellement " de composer des équipes qui sont, je dirais, dans le langage scientifique, mutuellement exclusives autant que possible ". Cela pour éviter la duplication et empêcher qu'une unité puisse se bâtir un empire sous prétexte qu'il y a un client. Il nous révèle, du même souffle, la disparition prochaine des plans d'affaires des services car

ceux-ci faisaient en sorte qu'une compétition, parfois malsaine, s'installait entre divers services.

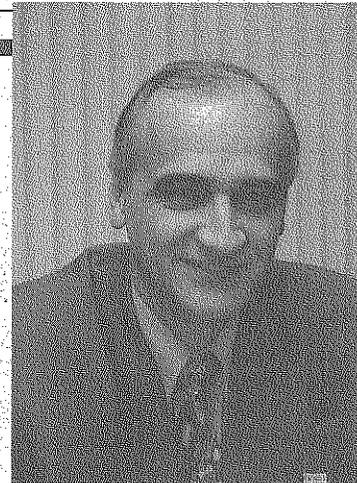
Les chefs, une fois nommés, auront, pour premier mandat de trouver des partenaires. Toutefois, et il insiste " chacun ne doit pas arrêter de travailler sous prétexte qu'une réorganisation est en cours (...) il ne faut pas se mettre en mode attente (...) pour engager l'entreprise dans des partenariats " sur des produits de court et moyen terme. Les produits de plus long terme s'envisagent différemment soit " dans une optique de rendre notre client plus concurrentiel mais, cette fois-là, dans 5 ans, dans 10 ans. ". On devra donc être aux aguets face aux perspectives de long terme définies par les différentes unités d'affaires c'est-à-dire, " surveiller vers quoi elles veulent aller puis leur proposer des choses intelligentes à mettre dans leurs plans au bon moment ".



Notre chercheur a récolté l'or !

Vous vous souvenez, dans l'édition précédente de l'IREQuois, nous vous présentions Richard Laliberté, chercheur au Service Technologie des matériaux et spécialiste du patinage de vitesse dans ses temps libres. À Berlin, le mois dernier, il a récolté une médaille d'or à la compétition du Mondial des Maîtres dans la catégorie 30 à 35 ans.

Bravo Richard !



Nous savons que l'approche client fournisseur, telle qu'on la connaît actuellement, a alourdi considérablement la tâche administrative du chercheur qui en couvre parfois large entre la prospection du marché, la négociation de mandats avec les clients et, bien sûr, la réalisation des travaux. Selon monsieur Bérubé, " on ne fait pas un usage optimal de nos ressources quand on fait ça. En ce sens, qu'il n'est pas dans les aptitudes de tous les chercheurs qui ont un profil technique de se déguiser en vendeur ". " Donc, on s'est positionné résolument pour dire qu'il faut faire ça différemment ", nous confie-t-il. Reste maintenant à trouver comment. Marketing de services?

L'entrevue se termine sur sa vision de l'ouverture des marchés de l'électricité qui apparaît à monsieur Bérubé comme étant davantage stimulante que menaçante pour la R&D. Il compare l'entreprise au véliplanchiste, constamment en situation de déséquilibre possible. Ce déséquilibre fait partie du jeu. Il conclut comme suit : " C'est à nous de dire qu'on est capable de relever ce défi-là, de montrer qu'on est capable d'aider à positionner l'entreprise stratégiquement (...) c'est stimulant de penser qu'on a de la place ".

Bref, une vision de la R&D dynamique qui mise sur la compétence de chacun et la collaboration de tous à travers une mécanique à réinventer. On a déjà vu pire programme.

Bernard Saulnier
Johanne Laperrière

La commercialisation des produits : un must dans les prochaines années.

Depuis plusieurs mois déjà, on nous parle de rentabiliser nos activités de recherche et développement. Nous sommes donc allés rencontrer la personne dont c'est dorénavant la responsabilité d'y voir. Voici donc, M. Yves Langhame, directeur Développement de produits.

Les produits :

À l'IREQ, trois produits peuvent être commercialisés : l'expertise, les laboratoires et les produits concrets. La Direction Développement de produits s'intéresse à cette dernière catégorie. La vente de l'expertise sera sous la responsabilité de l'unité technologique.

M. Langhame explique : "Chaque unité technologique va être responsable " d'opérationnaliser " cette vente d'expertise. Quand je dis vente d'expertise, c'est aller chercher des contrats de firmes externes et en échange on va leur vendre, comme font bien des gens, notre savoir-faire."

Pourquoi une Direction Développement de produits ?

La Direction Développement de produits est issue d'un constat : les produits qu'Hydro-Québec développe répondent bien à ses besoins, mais sont très mal adaptés aux exigences du marché. Bien que ces produits soient d'une grande qualité, certaines fonctions sont parfois manquantes ou trop spécifiques aux besoins d'Hydro-Québec. Ou encore, certains produits se révèlent trop chers pour répondre aux préoccupations du marché. On doit donc les adapter. M. Langhame conclut :

" Ce constat n'enlève rien à la qualité de la recherche ou à l'expertise des chercheurs, mais c'est plutôt un constat qu'il manque une étape, l'étape développement de produits."

Des activités complémentaires

Cette Direction vise des activi-

tés complémentaires aux activités actuelles de recherche. Elle désire amener le produit à un stade de commercialisation. Le développement du produit jusqu'à sa commercialisation sera sous sa responsabilité et l'argent nécessaire à cette réalisation ne sera pas imputé aux clients Hydro-Québec. L'unité technologique sera toujours responsable de la recherche et de répondre aux besoins des clients, mais des chercheurs pourront être impliqués dans le développement d'un produit.

M. Langhame nous fait savoir qu'il y aura deux types d'employés dans sa Direction : le type *chef produit* et le type *attaché commercial*. Le chef produit sera responsable de livrer les produits et n'aura pas de

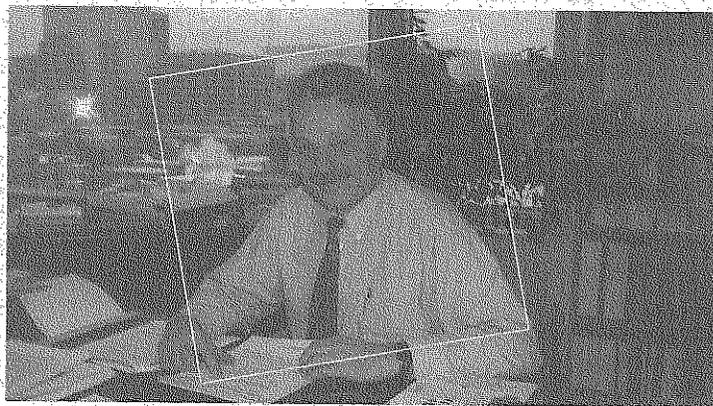
" (Le développement de produit) C'est de rajouter une étape qui nous amène de façon plus certaine à un produit qui serait commercialisable et cette étape-là elle est faite en partenariat. "

personnel à temps plein sous sa gouverne. M. Langhame nous rassure : " La charge de travail va rester dans les unités technologiques. C'est évident. C'est là qu'est l'expertise. " L'attaché commercial, quant à lui, fera le lien entre le produit, le partenaire, les clients et le marché.

Le processus de réalisation des projets

La préoccupation commerciale sera intégrée très tôt dans le processus de réalisation des projets. L'unité technologique réalisera les tâches de prospective, de génération d'idées de produits, de calculs et de prototypes. Durant cette phase, des signaux du marché seront intégrés pour évaluer les idées et les projets. Ces signaux pour-

ront confirmer le projet, le réorienter ou en indiquer la fin, même malgré la présence d'une relation client/fournisseur. Une fois le prototype réalisé, la responsabilité du développement du produit revient au chef produit qui est sous la Direction Développement de produits. La Direction devra compléter l'analyse du marché et trouver un partenaire. Le partenaire est l'élément crucial, car il indique que le marché est preneur du produit. Par la suite, la Direction devra convaincre la Vice-présidence Participations, qui contrôle le budget d'immobilisations de 50M\$ sur 3 ans en développement de produits, d'investir de l'argent avec le partenaire. Grosso modo, Hydro-Québec injectera un dollar dans le développement du produit pour chaque dollar que le partenaire consentira. Une fois cette entente signée, le développement se fera en mode matriciel avec l'expertise des unités technologiques.



La commercialisation des produits débute dès cette année. " Sur 1400 projets, il y en a au grand maximum 200 à 300 qui se terminent par un produit concret. La première évaluation que je fais, il va y avoir 80 produits (...) qui ont un potentiel solide. Il va falloir que le produit procure un avantage compétitif déterminant sur le marché," constate M. Langhame.

Le rôle de la Vice-présidence Participations

La Vice-présidence Participations est issue d'un autre constat : le manque d'harmonie entre les différents vecteurs de la commercialisation. Son rôle est d'aiguiller les produits vers le meilleur véhicule commercial possible. Ceci peut prendre la forme d'une licence, de la vente du produit par une filiale ou d'une prise de participation dans une entreprise existante. C'est

Les signaux du marché auront un effet sur l'orientation des projets de recherche.

elle, basée sur l'analyse commerciale réalisée par la Direction Développement de produits, qui prendra la décision finale de commercialiser le produit ou non. Certains produits pourront être développés sans nécessairement être commercialisés de manière à garder un avantage compétitif, surtout avec l'ouverture prochaine des marchés de l'électricité. Concernant l'arrimage de sa Direction avec la Direction Commercialisation de la technologie et du savoir-faire qui est

sous la Vice-présidence Participations, M. Langhame insiste sur un point : " Les deux unités, pour survivre, sont condamnés à s'entendre, à réussir. Si, dans 3,4 ou 5 ans, le commerce des produits technologiques n'a pas fait un bond spectaculaire, il ne faudra même pas chercher des excuses, il sera trop tard."

**Charles DesBiens
Johanne Laperrière**

L'assurance-chômage est devenu l'assurance-emploi. Qu'est-ce que ça change pour vous qui détenez toujours un emploi ?

L'entrée en vigueur, le 5 janvier de cette année, de certaines modifications apportées au Régime d'assurance-emploi, régime remplaçant l'ancien Régime d'assurance-chômage depuis le 1er juillet 1996, amène des changements pour vous, professionnels à l'emploi d'Hydro-Québec.

En effet, vous aurez sûrement constaté une différence à la hausse dans le montant prélevé sur votre paie pour les fins du Régime d'assurance-emploi et ce, malgré une légère baisse du taux de cotisation portant ce dernier à 2,90 \$ par tranche de 100 \$ de gains assurables plutôt que 2,95 \$. Voici pourquoi ? Contrairement à ce qui existait antérieurement, il n'y a plus de maximum assurable hebdomadaire de 750 \$ sur votre rémunération assurable. Les cotisations sont maintenant payables sur chaque dollar gagné jusqu'à concurrence d'un montant maximal annuel de 39 000 \$. Cependant, une fois ce montant atteint, vous n'aurez plus de cotisations à payer. Par exemple, si votre salaire annuel est de 58 500 \$, vous payerez toutes vos cotisations d'assurance-emploi dans les huit premiers mois et ne payerez plus rien pour le reste de l'année.

Ces modifications auront également un impact sur les sommes touchées par les membres du SPSI lors d'un congé parental. L'appendice E de la convention collective du SPSI portant sur les droits parentaux stipulé, on le sait, que l'employée qui bénéficie d'un congé de maternité, tout en étant admissible à l'assurance-chômage (devenu l'assurance-emploi), reçoit de la part d'Hydro-Québec, une indemnité égale à la différence entre 95% de son traitement de base et le taux hebdomadaire de prestations d'assurance-chômage qu'elle

reçoit et ce, durant vingt semaines. Il est également indiqué au même appendice que la Direction ne remboursera pas à l'employée les sommes pouvant être exigées par la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada en vertu de la Loi sur l'assurance-chômage lorsque que son revenu excède une fois et demie (1,5 fois) le maximum assurable. Or ce maximum annuel assurable auparavant de 42 380 \$ est réduit depuis janvier 1997 à 39 000 \$. De même, les prestations reçues sont assujetties à une récupération lorsque le revenu de la prestataire pour une année d'imposition dépasse un montant correspondant dorénavant à une fois et quart (1,25 fois) le maximum de rémunération assurable. Cela a pour effet de ramener le début du recouvrement à 48 750 \$ au lieu de 63 570 \$ comme c'était le cas avant l'avènement de la nouvelle loi. La prestataire paiera donc au receveur général un montant égal à 30% du moins élevé des montants suivants :

- le montant total des prestations qui lui ont été versées pendant l'année d'imposition
- le montant duquel le revenu du prestataire pour l'année d'imposition dépasse un montant correspondant à 1,25 fois le maximum de la rémunération annuelle assurable.

Autrement dit, pour chaque dollar de revenu au-delà de 48 750 \$, 30 cents de prestations d'assurance seront récupérés par le fisc, jusqu'au maximum prévu soit 30% du montant total des prestations reçues au cours de l'année d'imposition ce qui, dans le pire des cas, pourrait représenter la rondelette somme de 3 097.50 \$.

Johanne Laperrière
conseillère syndicale

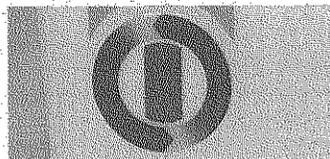
Chers lecteurs,
Vous êtes cordialement invités à nous faire part de vos opinions. Vos félicitations, critiques et commentaires seront plus profitables s'ils sont partagés avec l'ensemble de vos collègues.

Écrivez à la «La Plume de l'Irequois», par télécopieur au numéro suivant : 449-4931 ou par courrier électronique à cette adresse : secretariat@spsi.qc.ca, le tout à l'attention de Johanne Laperrière. A noter que seuls les textes signés paraîtront dans le journal.

Selon La Presse du 15 février 1997, page F3, Hydro-Québec a octroyé des primes de l'ordre de 4% aux cadres " les plus performants, ceux qui ont atteint les objectifs qui leur ont été fixés ". Monsieur Flanagan, le porte-parole d'Hydro-Québec, " note que ces primes servent aussi à " contrebalancer l'absence de sécurité d'emploi " chez les cadres ".

Le SPSI devrait donc demander des primes de 4% pour tous ses membres temporaires qui ont atteint leurs objectifs pour l'année 1996, pour " contrebalancer l'absence de sécurité d'emploi " chez ces chercheurs.

Réal Reid
chercheur



CCFM : La saga se poursuit.

On vient de terminer le tournage d'un autre épisode des " belles histoires du CCFM ". Le gouvernement fédéral, un des trois partenaires dans l'organisation financière du CCFM, peut maintenant se retirer du CCFM moyennant une compensation financière de 19M\$. L'entente conclue permet d'éviter la fermeture du CCFM prévue initialement pour la fin mars 1997. Ce n'est pas un cadeau du gouvernement. Il s'agit de l'application d'une clause inscrite initialement au contrat et qui stipule les modalités du retrait d'un des partenaires. Ce désengagement ordonné permet au CCFM d'avoir une période de transition plus longue, de compléter son programme de recherche et d'honorer ses obligations contractuelles envers ses clients. L'argent reçu doit aussi être utilisé pour réorienter les ressources humaines et démanteler les installations.

L'avenir du CCFM est donc toujours aussi incertain. Les deux partenaires restants, l'INRS et Hydro-Québec devront déterminer son sort d'ici trois ans. Plusieurs avenues seront analysées : la recherche d'un nouveau partenaire, la réorientation du CCFM vers des activités connexes de la fusion ou encore, la diversification de ses activités. Dans l'immédiat, tout ce remue-ménage engendrera inévitablement une réduction du personnel. Espérons que, dans le prochain épisode, un retournement de situation inattendu amènera des jours plus heureux au CCFM.

Ce journal est publié quatre fois l'an et payé par le SPSI.

Comité de rédaction:
Charles DesBiens, chercheur
Myriam Hamel, chercheuse
Innocent Kamwa, chercheur
Bernard Saulnier, chercheur
Johanne Laperrière, conseillère syndicale

Conception graphique:
Gyulaine Hardy

Impression:
Imprimerie Daniel Boulet inc.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale
du Québec
1996

