

# L'IREOUISS

Volume 4 no 3 septembre 1997

Journal du Syndicat Professionnel des Scientifiques de l'IREO

## Hydro-Québec dans le collimateur de la Régie de l'énergie

**E**n décembre dernier, le gouvernement du Québec créait la Régie de l'énergie chargée de réglementer les marchés de l'énergie au Québec. Auparavant, tout le processus de fixation des tarifs d'électricité se faisait en commission parlementaire. Alors, pourquoi ce changement ? Et, entre ces deux institutions, qu'y a-t-il de si différent ?

### Les raisons

Deux raisons ont essentiellement motivé ce changement. D'abord, la transparence. De la confusion régnait entre le gouvernement-actionnaire (exigeant un rendement) et le gouvernement-régulateur (protecteur des consommateurs). Deuxièmement, la profondeur des analyses. La courte période de temps allouée à l'analyse des tarifs proposés par Hydro-Québec ne permettait pas d'analyser en profondeur les demandes et de pouvoir faire des contre-expertises.

### Les changements

D'abord, les décideurs, anciennement des députés, seront maintenant des régisseurs au nombre de sept nommés par le gouvernement pour un mandat de cinq ans à temps plein. De plus, le forum de consultation de la Régie est élargi, dépendant la rigueur et la qualité de l'intervention ainsi que la crédibilité de l'organisme présentant un mémoire seront évaluées par la Régie.

### Le rôle

Le rôle de la Régie sera le suivant. Elle veillera à établir les tarifs, à surveiller les opérations,

à approuver les plans de ressources, à déterminer le taux de rendement et autoriser les projets d'immobilisations pour les marchés de l'électricité et du gaz naturel. Elle surveillera également le prix de la vapeur, des produits pétroliers et aura le pouvoir de fixer les coûts d'exploitation de l'essence et du diesel.

Mais, qu'est-ce qui va se passer cet automne devant la Régie ? En plus du rôle décrit ci-dessus, la Régie abordera, pour la seule et unique fois, le sujet de la déréglementation du marché de l'électricité au Québec. Il s'agit d'une décision cruciale pour Hydro-Québec et la société québécoise, décision qui influencera grandement la structure, le mode de fonctionnement et, fort probablement, la mission même d'Hydro-Québec.

Dans les années subséquentes, la Régie se consacrera à son rôle principal, soit l'établissement de tarifs. Or, les tarifs sont établis en fonction des revenus nécessaires pour couvrir les dépenses d'exploitation et générer un profit intéressant à l'actionnaire. Mais, comme on peut s'en douter, la majorité des intervenants consommateurs exprimeront le désir de voir réduire les tarifs afin que seuls leurs véritables coûts de service leur soient chargés.

Ailleurs, dans les autres régies existant en Amérique du Nord, tout le débat tourne autour de cette problématique désignée, " cost allocation ", ou allocation des coûts entre les différents types de clients (résidentiel, industriel, institutionnel

et commercial). Au Québec, on parle plutôt d'interfinancement. Tout ceci va amener une véritable bataille de chiffres ; chaque type de clients essayant d'influencer les régisseurs pour que l'allocation des coûts leur soit favorable, ou autrement dit en jargon québécois, " de pelleter les coûts dans la cour du voisin ".

Autre effet de cette recherche de tarifs réduits, une pression à la baisse sur les dépenses sera exercée. Selon la loi sur la Régie de l'énergie, toutes les activités d'Hydro-Québec, incluant la recherche et le développement, seront considérées comme des activités régies. C'est donc dire que toutes ces dépenses seront scrutées minutieusement. On peut d'ores

et déjà se questionner sur le budget en R&D que la Régie octroiera.

Nous voyons que tous ces débats, si loin de nous, pourront donc nous toucher directement dans un avenir rapproché. La Régie aura des décisions et recommandations importantes à rendre : d'abord, sur la structure du marché de l'énergie au Québec et ensuite, sur le " bon " tarif à appliquer à chacune des catégories de consommateurs pour maintenir les profits de l'entreprise et la fiabilité du réseau... à moins qu'elle ne laisse la concurrence les établir !

**Charles DesBiens**

Chercheur

Sources :

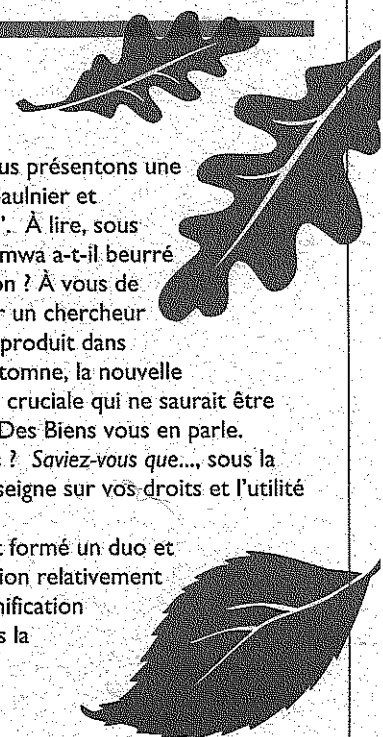
*Loi sur la Régie de l'énergie, 1996.*  
*L'énergie au service du Québec, Une perspective de développement durable, Gouvernement du Québec, 1996.*

### Mot la rédaction

Dans ce numéro de la rentrée, nous vous présentons une pièce de Molière adaptée par Bernard Saulnier et s'intitulant " Le gestionnaire malgré lui ". À lire, sous la chronique *Point de mire*. Innocent Kamwa a-t-il beurré trop épais dans notre précédente édition ? À vous de juger, en lisant le commentaire émis par un chercheur qui réagit à son article, commentaire reproduit dans la tribune *La plume de l'Ireouis*. Cet automne, la nouvelle Régie de l'énergie prendra une décision cruciale qui ne saurait être sans conséquences pour vous, Charles Des Biens vous en parle. Votre plan de formation a-t-il été remis ? *Saviez-vous que...*, sous la plume de Johanne Laperrière, vous renseigne sur vos droits et l'utilité de ce plan.

Ces deux derniers chroniqueurs ont formé un duo et interviewé pour vous M. André-Jean Filion relativement au chaos qui règne actuellement en planification technologique, entrevue rapportée dans la chronique *Rendez-vous*.

**La rédaction**



## Le gestionnaire malgré lui

Les dialogues de Molière sont toujours d'actualité et ses pièces continuent à s'imposer comme métaphores saisissantes de la dynamique des relations humaines. Sa joyeuse mise en scène de la crédulité et de l'effronterie visent toujours aussi juste aujourd'hui qu'hier. Si Molière revenait dans le village global, au bord du troisième millénaire, peut-être reprendrait-il le dialogue suivant dans une nouvelle pièce : " Le gestionnaire malgré lui ".

**Géronte :** " Mais, monsieur, voilà une mode que je ne comprends point. Pourquoi s'aller faire saigner quand on n'a point de maladie ? "

**Sganarelle :** " Il n'importe, la mode en est salutaire, et, comme on boit pour la soif à venir, il faut se faire aussi saigner pour la maladie à venir. "

" Le médecin malgré lui ", Acte II, Scène VII

Le "downsizing" est au gestionnaire moderne ce que la saignée était aux médecins du siècle des Lumières et il semble bien que la R&D n'échappe pas à ce traitement choc.

Pour éviter que les communiqués administratifs sur la R&D n'en viennent à être confondus avec les pensées passe-partout des "fortune cookies", les chercheurs devraient être invités à

participer à l'élaboration des mécanismes d'encadrement de la R&D qui sont en voie d'être approuvés avec une précipitation aussi inutile que dangereuse. Cela concerne l'avenir de l'IREQ après tout; l'Institut de Recherche en Électricité du Québec, comme on le connaît fièrement partout au Québec.

Qu'est-ce qui restera de l'IREQ une fois qu'Hydro-Québec aura statué sur la liste des activités de R&D réglementées, i.e. celles qui sont admissibles dans les dépenses servant à établir les tarifs devant la Régie de l'énergie. Qui pourra questionner la validité et la pertinence de cette évaluation ?

Il existe deux sortes de biens que produit la Recherche d'après Paul Romer<sup>(1)</sup>. Ceux tangibles qui sont convoités par le fait qu'ils ne sont disponibles qu'en quantité finie ( nourriture, travail, argent...) et que les gens ne peuvent obtenir qu'en compétitionnant, et ceux intangibles (idées, connaissances, lois de la physique), dont l'usage par un individu ne menace en rien la possibilité pour son voisin de les exploiter. Ceux-là ont tendance à apporter avec le temps des bénéfices intrinsèques à la société dans son ensemble (coûts réduits, qualité de vie, etc.). Nous y reviendrons prochainement. Les économistes redé-



## Élections au Bureau du SPSI.

Lors de l'assemblée générale annuelle du Syndicat Professionnel des Scientifiques de l'IREQ (SPSI) du 13 juin dernier, les membres ont désigné leurs représentants pour l'année 1997-1998. Il s'agit, de gauche à droite, de M. Yves Choquette, M. Michel Trudeau, M. Jean-Luc Geoffroy, M. Jean-Marc Pelletier et M. Sylvain Riendeau. La rédaction leur souhaite bonne chance.

couvrent l'importance économique des biens de non compétition typique des objets de la R&D. Le taux de rendement interne social des investissements dans la catégorie des biens non convoités serait de l'ordre de 30 à 50 % par an. Ce taux largement au-dessus des taux de rendement d'investissement privé, suggère également que la recherche constitue le type d'investissement le plus important que puisse faire une société. Si important de fait, qu'on ne saurait la laisser complètement entre les mains d'intérêts particuliers. Il semble bien en effet que l'ouverture des marchés de l'électricité, qui stimule les instincts prédateurs, tend à imposer sa logique de rentabilité trimestrielle partout. Ce serait une erreur pour les décideurs de la R&D d'accepter ce postulat au nom des changements en cours, car en réalité, c'est à cause des changements en cours qu'il faudrait l'appuyer avec plus de force.

Au-delà des faibles coûts d'énergie, c'est la compétence technologique que manifesteront les services publics qui exercera à court terme une influence déterminante sur les décisions d'abonnés non captifs. Les ressources scientifiques sont interpellées directement dans ce défi, et pour qu'elles puissent travailler adéquatement, il faudra leur laisser la bride sur le cou. Or, rien ne va plus dans l'envi-

ronnement de la R&D. Les encadrements et processus budgétaires minent le dynamisme des équipes de recherche, les tendances budgétaires expliquées dans notre dernier numéro s'accélérent, la reconstruction de la R&D annoncée n'enrichit que le vocabulaire procédural et ajoute aux embûches administratives décrétées essentielles pour obtenir les mandats de projets. L'IREQ vient de voir partir à la retraite le tiers de ses techniciens et le sixième de ses chercheurs permanents dans des créneaux importants, sans période de transfert de connaissances, sans embauche de remplaçants, et, pour compléter le tableau, l'argent des partenariats technologiques semble géré comme dans une succursale de la SGF. De qui se moque-t-on au juste ? C'est la question qui vient spontanément, on n'y peut rien. La réponse tarde à venir.

Il ne s'agit pas de chercher un traitement de faveurs, il s'agit de questionner la mise en valeur au Québec d'un regroupement d'expertise unique en énergie qui se fragilise de façon continue. Vivement un médecin compétent pour agir sur le mal.

<sup>1</sup> - Physicien, professeur d'économie à l'Université de Californie à Berkeley, Paul Romer s'intéresse au rôle de l'innovation dans la croissance des sociétés. <[http : / /www.edf.fr/im/html/fr/bib/bic25/6.htm](http://www.edf.fr/im/html/fr/bib/bic25/6.htm)>

## Orientations de la DPRD

- Se maintenir à la fine pointe des technologies de production, de transport, de distribution et de stockage pour confirmer notre leadership mondial en matière d'énergie renouvelable.
- Développer et maintenir une expertise dans le domaine de l'utilisation de l'électricité (efficacité énergétique, électrotechnologies...) pour conquérir de nouvelles parts de marché et assurer la croissance de l'entreprise.
- Placer la R et D au coeur de nos préoccupations stratégiques pour accroître la compétitivité de l'entreprise.
- Utiliser le partenariat industriel et institutionnel dans le but de maximiser l'effet de levier, partager le risque, et tirer avantage des capacités complémentaires de nos partenaires.

## Planification de la technologie : une année chaotique

**A**près avoir sondé le terrain, à droite, à gauche, on a vite fait de se rendre compte que les chercheurs ne savent pas trop comment se planifient les activités de R&D à l'IREQ. A juste titre, puisque de l'aveu même du chef Planification et Stratégies d'affaires, André-Jean Filion, cette année en est une chaotique. Nous l'avons rencontré et tenté de comprendre pourquoi il en est ainsi.

### Loin des yeux, loin du coeur...

Plusieurs modifications ont eu lieu ou auront cours durant les prochains mois en ce qui a trait à la planification technologique. L'année 1997 est donc une année de transition. Un premier changement significatif, au dire de Monsieur Filion, est la nouvelle localisation de l'unité Planification et Stratégies d'affaires. "Que l'unité soit physiquement à l'IREQ n'est pas qu'une simple question de hasard. À la Place Félix-Martin, on était beaucoup plus près des clients qu'on pouvait l'être des unités de recherche."

### Le forum technologique devenu forum de concertation

Autre modification notable, au forum technologique s'est substitué le forum de concertation. Mis à part le nom, quels autres changements cela comporte-t-il? Auparavant constitué des groupes de travail, tables sectorielles et du comité directeur, plusieurs—une majorité de chercheurs sont du nombre—ont blâmé la lourdeur du processus. Trop de ressources humaines et d'énergie y étaient consacrées, tel était le diagnostic posé. Le forum de concertation vise à alléger le processus. Essentiellement, il se résume aux travaux du comité d'orientation de la DPRD. Composé de représentants de toutes les unités d'affaires, d'un représentant Environ-

nement, d'un autre provenant de la direction Commercialisation de la technologie et Participations, ce comité, où siège le directeur principal, Monsieur Bérubé, a pour mandat de dégager des orientations technologiques, une politique de R&D, de même qu'une vision technologique. Tout cela, d'ici la fin de l'année. Se réunissant pour la première fois à la mi-juillet, y furent confrontées les quatre grandes orientations de la DPRD (voir encadré à la page précédente)—les mêmes que présentées par André Caillé lors de la Commission parlementaire—avec celles des clients. Cet exercice conduira à l'élaboration d'un plan directeur quinquennal (1998-2002), lequel vous sera divulgué prochainement. Ce plan, nous souligne M. Filion, "va servir d'intrant au plan stratégique de l'entreprise". "Il devra tenir compte des nouveaux enjeux tels le virage commercial de l'entreprise, la déréglementation du marché de l'énergie, le mode multi-énergie..." \* Quant au plan d'affaires 1998-1999 de la DPRD, il traduira en gestes plus concrets les orientations contenues dans le plan directeur. On a, là aussi, simplifié l'exercice nous confie M. Filion, "car chaque unité d'affaires n'aura plus à fournir son propre plan".

### Le client a toujours raison...

Dans le nouveau processus de planification de la technologie, le client aura toujours le dernier mot quant au choix des projets. "C'est la relation client-fournisseur qui va continuer à faire vivre les mandats, les activités" insiste M. Filion. Le plan directeur sera, pour le client, un outil pouvant le guider dans ce choix. Quant au mécanisme d'octroi des mandats aux chercheurs, il semble bien que nous devons attendre jusqu'à l'an prochain pour le connaître, ce dernier

n'étant toujours pas établi, à l'heure actuelle. Mais, on peut d'ores et déjà se demander où se situera l'apport des chercheurs dans tout ce processus.

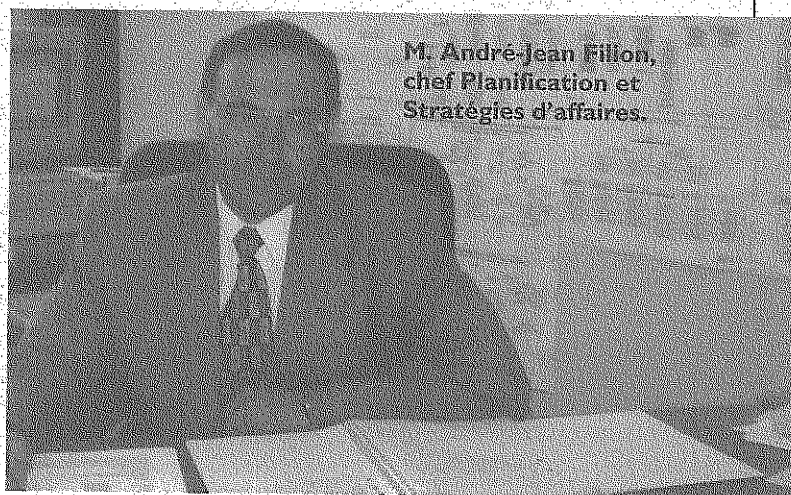
### L'horizon à courte vue des clients : peu de progrès.

Un autre rôle du comité d'orientation est de démontrer aux clients la valeur ajoutée de la recherche à plus long terme, tâche ardue il va sans dire. "Les clients doivent saisir l'importance de mettre de l'argent aujourd'hui pour dans dix ans", souligne M. Filion. Il ajoute: "À l'époque du premier plan quinquennal (1992-1996), les clients avaient beaucoup de difficulté à voir à long terme. On nous présentait beaucoup de projets

d'affaires. Des exercices-pilote en technologies émergentes, transport et réseau intelligent ont démontré cependant, que là, encore, l'exercice devait être simplifié parce que trop laborieux. "Les résultats des réseaux de veille devraient nous aider à choisir nos champs de prospective et à alimenter nos orientations technologiques", pense M. Filion.

### Une stratégie de marketing de la recherche : un besoin criant.

Un autre objectif de son unité, et non le moindre, est de doter la DPRD d'une réelle stratégie de marketing de la recherche. "En regardant ce qui se faisait comme activités marketing à la



M. André-Jean Filion,  
chef Planification et  
Stratégies d'affaires.

pour la première année, peu pour la seconde... Je ne crois pas qu'il y ait eu beaucoup de progrès à cet égard." Malgré cela, il appartient aux clients de définir ses besoins en recherche. C'est là, justement, qu'intervient le conseiller en planification de la technologie. "Le rôle des conseillers en planification de la technologie est d'agir comme catalyseurs", nous indique ce chimiste de formation. Ils permettent d'accélérer le processus en aidant les clients à déterminer leurs besoins et en guidant les unités technologiques vers la satisfaction des besoins ainsi définis.

### Un réseau de veille par unité d'affaires

Un autre mandat de l'unité Planification et Stratégies d'affaires est de mettre sur pied un réseau de veille technologique par unité

DPRD, on s'est aperçu qu'on avait un apport assez important d'efforts en marketing, mais faits à la pièce, selon les besoins du moment, et non pas articulés de façon globale. Il y aurait un avantage à mettre ces efforts en commun", selon lui, et à inclure au plan directeur une stratégie de marketing de la recherche.

### Johanne Laperrière Charles DesBiens

\*Il est à souhaiter que ce plan tienne compte, en plus des orientations retenues par la DPRD, de la recommandation no. 21 du Rapport final de la Commission de l'économie et du travail qui exhorte Hydro-Québec à mener une réflexion approfondie concernant les difficultés qu'éprouve son programme de R&D, et qu'elle lui soumette un rapport à ce sujet, indiquant les solutions précises à apporter, lors de la présentation de son prochain plan stratégique.

Veillez noter que ce commentaire fait suite à un article d'Innocent Kamwa intitulé "Avis à tous : la loi de Murphy est scientifiquement prouvée !", lequel paraissait dans notre édition précédente de juin.

### La loi de Murphy: une erreur scientifique!!

La loi de Murphy n'est, en fait, qu'une mauvaise interprétation d'un phénomène bien réel: la *mémoire sélective*.

En effet, si vous roulez en ville et que vous attrapez presque tous les feux rouges un par un, ou pire que vous les prenez tous à l'orange mais sans avoir le culot de passer, vous allez vous en souvenir (surtout dans le dernier cas). Par contre, si vous ramassez toutes les vertes, ce sera «normal»... et très probablement oublié.

C'est vrai pour le toast beurré et tous les autres cas où la statistique donne 50% des chances d'avoir une ou l'autre des alternatives\*. Dans une telle situation, votre *mémoire sélective* va comptabiliser les cas où le toast est tombé du côté du beurre («maud... tab...») et oublier la plupart des autres fois donnant ainsi un biais apparent (mais très réel dans votre esprit) à la statistique.

La loi de Murphy est donc plus un résultat de la perception que de la réalité et en ce sens elle est plus un corollaire des lois du comportement humain qu'une loi de l'univers.

Réalité, perception, cela a donné lieu à de nombreux débats philosophiques que Descartes avait clos avec son fameux «cogito, ergo sum».

#### Gilles Missout, chercheur

\* Pour le toast beurré, je suis prêt à concéder aux esprits chagrins que la présence du beurre sur une seule face crée une légère asymétrie. Mais, s'il vous plaît, ne beurrez pas trop épais !

### Un examen de conscience, s.v.p. ?

À qui de droit.

Nous vivons tous et toutes des périodes difficiles, onéreuses et souvent, ces périodes de temps sont incontournables. La société exige de nous, Hydro-Québécois(es), des comptes et des sacrifices. Nous comprenons que des abus ont été mis à jour, mais il ne faut pas oublier que la majorité des employé(e)s de l'entreprise ne sont pas là que pour leur carrière ou leur portefeuille.

Lorsqu'une entreprise de l'envergure d'Hydro-Québec se fait si-phonner des fonds par des entrepreneurs sans scrupules ou que l'entreprise n'agisse pas de bonne foi, c'est le peuple tout entier qui souffre. La société d'État est là pour produire l'électricité au moindre coût, la distribuer d'une façon fiable et sécuritaire à ses consommateurs.

Après tant de changements et de "viraillements" à la tête de cette société, il serait peut-être préférable de fixer un but pour l'an 2000 et de laisser les gestionnaires en place finir leur job.

Encore aujourd'hui, malgré les changements imposés, la société conserve la majorité de ses cadres. Parmi ceux qui ont réussi à conserver leur poste, il y en a qui ne sont là que pour leur carrière, que pour se servir de l'entreprise comme tremplin. Ces aspirants lobbyistes nous coûtent cher en temps et productivité.

Hé ! Réveillez-vous, notre fond de poche est déjà vide et vous voulez toujours nous en prendre plus, commencez plutôt dans votre plate-bande en faisant un examen de conscience, êtes-vous là pour l'entreprise ou pour votre petit moi, votre portefeuille, vos références, etc... Ayez au moins la décence d'admettre vos motivations, vos buts et vos aspirations. Correspondent-ils au code de déontologie émis comme guide pour l'ensemble des employé(e)s de la société. Et si à ce moment là vous remarquez un conflit, ayez au moins la courtoisie et la décence de quitter pour laisser la place à quelqu'un(e) qui désire oeuvrer pour le bien de l'entreprise.

Philippe P. Gaudreau, Exploitant du poste Laboratoire GP

### Avez-vous soumis votre plan de formation à votre gestionnaire ?

La dernière ronde de négociation a permis de bonifier l'article 27 de la convention collective portant sur la formation. Cela se traduit essentiellement par l'ajout de trois nouveaux éléments visant une plus grande équité, une meilleure planification des besoins et un suivi plus rigoureux des activités de formation. Mentionnons que ces activités peuvent prendre diverses formes en plus des cours magistraux. Citons, à titre d'exemples, les colloques, les stages ou encore, le parrainage.

#### Une plus grande équité

Une banque individuelle comportant un nombre égal de jours de formation par chercheur et ce, indépendamment de son statut, a été établie afin d'assurer une plus grande équité entre les chercheurs, tant à travers les différentes unités de la Direction principale R&D qu'à l'intérieur de chacune d'elles. Ainsi, l'article 27.04 de la convention collective prévoit que pour chaque employé permanent ou temporaire ayant plus d'un an de service continu, la Direction alloue un **crédit minimal de 5 jours de formation pour une période de deux ans** couvrant les années 1997 et 1998. Ce crédit permettra minimalement, estime le comité de négociation, de maintenir le niveau de compétence des chercheurs. Pour les deux années subséquentes, ce crédit sera porté à 7 jours.

#### Une meilleure planification des besoins

Afin d'établir un diagnostic qui soit le plus représentatif des besoins de formation des chercheurs pour chacune des unités, il est stipulé à l'article 27.06 qu'un **plan de formation** devra être soumis par chaque employé couvrant la période de deux ans susmentionnée. Ce plan aurait dû être présenté à

votre employeur en janvier et février derniers mais, compte tenu de la réorganisation effectuée à la Direction principale, il a été convenu de reporter l'exercice au cours des mois de septembre et octobre de cette année. On est donc arrivé à cette étape de la détermination des besoins. Il s'agit, pour ceux et celles qui n'ont pas encore soumis leur plan de formation, de faire connaître à votre employeur, par écrit, l'objectif de la formation désirée, son contenu, le lien avec les fonctions que vous occupez ou votre plan de carrière, de même que les coûts s'y rattachant.

#### Un suivi rigoureux des activités

Les plans de formation qui seront approuvés seront intégrés dans un seul et même plan par unité administrative. Le **Syndicat recevra une copie de tous les plans individuels** qui auront été approuvés ainsi que le plan consolidé de chaque unité. Nous pourrions ainsi être à même d'effectuer un suivi plus étroit des activités de formation et d'élaborer des statistiques en vue d'améliorer la clause de la convention collective, si le besoin se faisait sentir.

Johanne Laperrière  
Conseillère syndicale

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

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

Conception graphique:  
Guylaine Hardy

Impression:  
Imprimerie Daniel Boulet inc.

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale  
du Québec  
1997

