

## Point de mire

### Partage de risques et de responsabilités

Les architectes de la gestion des organismes publics et parapublics ont tout mis sur des plans de départs volontaires depuis 2 ans. Alors que les dislocations et les effets pervers (économiques et fonctionnels) causés par ces programmes de démolition commencent à apparaître, ils nous susurrent, paternellement contrits, qu'ils ne pouvaient prévoir le succès de ces programmes, etc. Hydro-Québec a marqué comme toujours la mesure. Les employés qui ont pu ou su quitter le navire avec chaloupes, vestes de sauvetage et une généreuse provision de biscuits font paraître un peu gauches ceux qui restent sur le navire amiral où la R&D est donnée comme une perte sèche. Le dynamisme interne est systématiquement déjoué par une gestion confuse et méprisante, des budgets d'opération discontinus, et une vision technologique de l'entreprise d'une étroitesse dangereuse compte tenu de la vélocité des changements structurels en cours sur le continent dans le secteur de l'énergie. Ainsi, avec des moyens affaiblis, des règles de financement déjà difficiles et qui s'empireront un peu plus en 99, des processus administratifs de plus en plus inadaptés aux défis qu'ils prétendent vouloir relever, la gêne s'installe autour du secteur public. À l'IREQ, oubliée, négligée et maltraitée, la R&D est démunie, pourquoi le cacher. Nos clients internes, bousculés par une Hydro-Québec tour à tour Dr. Jekyll et Mr. Hyde, gardent leurs réserves dans plusieurs dépôts, sous bonne garde.

Pour fixer les idées sur le rôle des scientifiques et des gestionnaires, il est utile de rappeler leurs tâches respectives. Pour la commu-

nauté scientifique, les tâches et responsabilités du chercheur sont multiples: elles débutent avec la conception des projets et s'arrêtent une fois les activités mandatées dûment réalisées, de concours avec ses collègues et partenaires, à la satisfaction totale du client, ce qui se dit dans un formulaire créé à cet effet.

Entre les deux étapes, la bête de somme marche sous une lourde charge: l'argumentation détaillée du travail proposé selon les normes prévues par le guide de rédaction de mandat DEGEL (sic), la rédaction itérative des mandats et, le cas échéant, la coordination des activités du mandat approuvé par le client. Aussi le chercheur doit voir à l'établissement et au maintien des liens de coopération avec les clients, partenaires et pairs de son domaine d'expertise, à l'organisation du travail, à la mobilisation et au déroulement des tâches de son équipe interne menacée par une érosion permanente, à la construction des plans d'affaires et d'immobilisation, aux présentations aux divers COGE de ses plans et activités, à la préparation de rapports mensuels de projets, au maintien de son expertise par des activités de veille technologique et de prospective, à la prospection continue de clients, à la saisie de toute nouvelle opportunité d'affaires à l'interne et à l'externe, à l'exploration et l'élaboration de partenariats potentiels, et l'alimentation de processus administratifs initiés en marge des processus de gestion improvisée de la R&D, etc... Soulignons toutefois que l'obtention des mandats du client ne garantit d'ailleurs pas la possibilité de pouvoir le réaliser puisque, même avec son mandat dûment approuvé, toutes les

dépenses doivent être avalisées à la pièce par les supérieurs hiérarchiques. Des exemples concrets indiquent que les difficultés de ce type augmentent s'il s'agit de projets internes (dits de prospective ou filière à long terme, projets 571). En cas d'approbation refusée, généralement pour une raison unique, appliquée à l'avenant, il est toujours possible de reprendre l'activité dans un prochain mandat qu'il faudra faire approuver dans une prochaine année budgétaire.

Cette aberrante distribution des tâches imposée aux chercheurs à l'IREQ témoigne d'une stratégie de destruction par empoisonnement aussi efficace que discrète. L'attention étant portée sur les processus administratifs autour des projets de R&D, l'imputabilité scientifique du chercheur s'est égarée en chemin.

La communauté scientifique

exige de pouvoir exercer ses métiers d'artisans en technologie dans des conditions normales et équitables. Ce n'est qu'à ces conditions qu'elle peut produire les fruits qu'elle sait donner. Ces conditions normales sont créées, maintenues et harmonisées par des encadrements administratifs et de gestion adaptés aux besoins de la R&D, et encadrés par une vision d'entreprise clairement exprimée. Cette vision se traduit par une continuité minimale, un financement adéquat, des ressources scientifiques et administratives dynamisées et une imputabilité scientifique et commerciale explicites dans la conduite des projets. Si l'excellence naît de l'effort, les résultats s'obtiennent à l'aide de moyens efficaces exploités en vue d'un objectif à atteindre.

Faute de ne pas avoir prévu de mécanisme de réinvestissement des bénéfices sur les innovations qu'elle a données au secteur privé depuis sa création, et de n'avoir pas eu une gestion capable d'affirmer le rôle stratégique de la R&D, l'IREQ >>>



## Le colloque sur l'avenir de la recherche et développement et de l'innovation technologique

Le colloque sur l'avenir de la recherche et développement et de l'innovation technologique a eu lieu les 13 et 14 octobre derniers. Curieusement, ce colloque est passé presque inaperçu à l'IREQ. En effet, avant le colloque, très peu de publicité ou de communiqués ont été distribués à la communauté scientifique. Et, maintenant, bien qu'un mois se soit écoulé depuis cet événement, aucun communiqué interne n'a été émis pour résumer les actions et conclusions du colloque. Mais, voyons ce qui s'y est passé.

Le but du colloque, tel que formulé par M. Denis Pelletier, visait à trouver une réponse à une question qui renferme deux problématiques : « les exigences de la concurrence implacable qu'impose le

marché et qui conditionne la survie même de notre industrie » et « la nécessité d'une vision à long terme que demande la recherche et développement ».

Le colloque a débuté par une présentation de M. Caillé, qui a relaté les succès et échecs de la recherche et développement. Il a rappelé qu'on devrait avoir plus de résultats pour les 100 M\$ investis, mais qu'il n'avait pas l'intention de restreindre les budgets de R&D et que son questionnement visait le quoi faire.

M. Denis Pelletier a poursuivi en expliquant l'ancien modèle de la R&D, les tendances actuelles, le cycle décisionnel de la R&D, une proposition sur une pépinière technologique et en indiquant les compagnies où s'effectuent les >>>

se trouve réduite, après 10 ans d'approche client intensive à préparer des budgets et des plans d'affaires sans savoir qui voudra les alimenter. Cette situation est alarmante. Pendant que le gouvernement québécois rembourse jusqu'à 70% des frais de R&D des entreprises privées\*, Hydro-Québec donne tous les signes de quelqu'un qui s'apprête à liquider en douce ses actifs de R&D.

La Direction aura beau répéter qu'elle n'a aucune intention de mettre de plafond aux budgets de R&D, ici, à Varennes, on entend les termites grignoter le plancher et, par endroits, il faut savoir où marcher. Si on voulait rendre la R&D inefficace et l'empêcher de participer aux changements qui affectent l'industrie de l'énergie et de l'électricité, on ne générerait pas différemment l'IREQ. S'il advenait que l'IREQ tombe par K.O. technique dans un combat inégal, ceux qui paient la R&D auraient le droit de savoir à quoi serait affectée la belle marge budgétaire qui en résulterait. La R&D, c'est un contrat

social de partage de risques entre les actionnaires abonnés et Hydro-Québec. Ce contrat est déjà assumé à travers les tarifs d'électricité depuis 25 ans. « L'IREQ, on ferme pas ça de même », pour reprendre des propos évocateurs entendus en réunion dernièrement.

L'imposition de modes de gestion machiavéliques, après l'échec de l'approche client fournisseur, laissent entrevoir un dérapage majeur en R&D à Hydro-Québec. Vivement un traitement responsable de cette activité stratégique pour toute entreprise technologique ayant des visées commerciales importantes. L'improvisation complaisante ne saurait être tolérée plus longtemps comme mode de gestion de la R&D à Hydro-Québec. Il y aurait énormément mieux à faire, et la communauté scientifique tente d'amorcer cette discussion depuis plusieurs années.

**Bernard Saulnier**  
Chercheur

\*source: M. Lanteigne, FCA Ernst & Young, 'La R&D au Québec', p. B4, La Presse, 23 nov. 98

## Savez-vous que...

« La reconnaissance est bien un devoir qu'il faut rendre mais non pas un droit qu'on puisse exiger », écrivait le philosophe Jean-Jacques Rousseau. Les chercheurs en savent quelque chose, eux qui ont l'impression d'avoir à quémander une reconnaissance qui ne vient pas. Roger Bergeron, chercheur de l'unité Appareillage électrique, à mené, pour le compte du SPSI, une petite enquête sur la reclassification (bon d'accord, ce mot ne figure pas au dictionnaire mais, comme vous en connaissez tous le sens, je me permets de l'utiliser) des chercheurs, dont j'exposerai ici les faits saillants.

Tout d'abord mentionnons que sur une population totale de 320 chercheurs, 209 sont éligibles à une reclassification, soit un peu plus de 65% d'entre eux. Plus ou moins un tiers de ces chercheurs éligibles se

## Nul n'est prophète en son pays

retrouvent à chacun des niveaux I, II et III, la portion étant un peu moins élevée pour ce dernier niveau. Autre constat : le nombre de chercheurs qui franchissent l'étape de la constitution du dossier de reclassification diminue dramatiquement à mesure que le niveau augmente. La lenteur légendaire du processus de reclassification en raison de dossiers qui s'empoussièrent sur le bureau de certains gestionnaires, de la difficulté que semble éprouver la Direction à réunir les membres du comité de reclassification, des imprévus et autres rendez-vous qui ne cessent de bousculer le calendrier prévu et retarder le traitement des dossiers à examiner, n'est pas pour motiver les chercheurs à déposer leur dossier. D'autant que la préparation d'un dossier de reclassification requiert un travail imposant et fastidieux.

Mais, il y a plus. Ainsi, selon nos données, de 1995 à 1997, le nombre de dossiers examinés par le comité de reclassification décroît nettement, puisque 18, 14 et 12 dossiers ont été respectivement traités au cours de ces années (Voir tableau). Quant au taux de réussite, il fut en progression: 67% des chercheurs dont les dossiers furent examinés ont été reclassifiés en 1995, contre 86% en 1996 et 92% en 1997. Par contre, si on examine le taux de réussite par niveau, on observe alors une autre tendance: les demandes de reclassification de niveau I à II ont été accordées à 85%, alors que 33% seulement des demandes de passage de niveau III à IV l'ont été. Bien que les échecs, tous niveaux confondus, soient moins nombreux, ils sont principalement attribuables au fait que les chercheurs ne rencontrent pas, selon les membres du comité de reclassification, les critères *Retombées et Mérite professionnel* de la grille, lesquels évaluent respectivement les résultats obtenus par le candidat dans leur intérêt pour Hydro-Québec et les entreprises extérieures et le degré

de notoriété de ce dernier tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Les motifs du comité étant toutefois exprimés dans des termes plutôt généraux, ils ne donnent que bien peu d'indications quant au degré d'échec des candidats en regard de ces critères. Aux candidats ayant essuyé un refus, s'ajoutent d'autres scientifiques toujours en attente d'une reclassification qui, à défaut d'être reconnus par l'IREQ, n'en sont pas moins des chercheurs de renommée nationale ou internationale. Ce qui confirme le célèbre proverbe selon lequel nul n'est prophète en son pays.

Jé termine en vous citant un extrait d'une politique adoptée par Hydro-Québec, laquelle est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> octobre 1998, et constitue un engagement de l'entreprise envers son personnel. On peut y lire notamment que pour mobiliser son personnel, Hydro-Québec s'engage à créer un environnement organisationnel dynamique, axé sur les personnes, où la performance individuelle(...) est encouragée et reconnue(...). C'est pas beau ça ?

**Johanne Laperrière**  
Conseillère syndicale

Dossiers de reclassification traités

Année	Niveau I à II		Niveau II à III		Niveau III à IV	
	Succès	Échecs	Succès	Échecs	Succès	Échecs
1995	9	4	3	2	aucun	aucun
1996	11	1	aucun	aucun	1	1
1997	9	aucun	2	aucun	aucun	1

# Le partenariat, outil ou objectif ?

meilleures pratiques en R&D et a conclu avec sa vision et son plan d'actions pour l'IREQ/LTEE.

**Première journée : Comment se fait la R&D ailleurs dans le secteur de l'énergie**

La première journée a été consacrée à la question : Comment la R&D se fait ailleurs dans le secteur de l'énergie? Mme Rollins, de la compagnie de consultants C-Three Group, a fait une présentation sur les activités de R&D dans trois entreprises américaines : Bell Labs, 3M et HP. La façon de faire de chacune a ses bons et ses moins bons côtés.

Par exemple, HP est très orienté « produits », mais n'est aucunement innovatrice. 3M est très innovatrice, mais la commercialisation de ses nouveaux produits technologiques est déficiente. Ce qui a fait dire à Michel Gauthier, chef produits ACEP, « qu'il n'y a pas de compagnie normale, qu'il n'y a pas de solution « tablette » et que l'on devrait faire notre propre modèle et apprendre de nos erreurs. »

M Gehl, d'EPRI, a présenté des solutions à implanter et les problèmes futurs dans le domaine de l'énergie. Il a présenté la recherche à faire pour répondre aux besoins énergétiques d'une population mondiale de 10 milliards d'humains en l'an 2050. Il s'agissait de problématiques à très long terme.

L'après-midi a été consacré à la façon de faire la R&D dans d'autres entreprises. Les représentants et directeurs de chez Syprotech, Sofame-Tech et Noranda sont venus expliquer leur processus de développement de produits.

Quinze chercheurs seniors ont été consultés par notre Directeur principal, M. Denis Pelletier, dans la préparation de ce colloque. Ces chercheurs ont aussi été invités à y participer. Nous avons recueilli les commentaires de deux de ces chercheurs :

**Bernard Massé :** « Il aurait mieux valu penser régler d'abord nos problèmes internes et, ensuite, planifier l'avenir dans un climat serein. La distance qui sépare actuellement la gestion de la communauté scientifique est une plus grande préoccupation que les menaces du monde en changement. »

**Raynald Simoneau :** « J'avais peu d'espoir en ce colloque, et j'ai quand même été déçu. »

**Deuxième journée :**

**Contributions des partenaires**  
Réunis en séances plénières, les participants devaient exprimer leurs attentes par rapport à d'éventuels partenariats. M. Bazergui, conseiller principal chez Innovitech, a eu la difficile tâche de résumer les attentes formulées par les 10 groupes de participants. Travail difficile, puisque les attentes étaient très diversifiées. Par exemple, certains représentants des universités ont demandé de participer au processus de planification de la technologie (demande qui ferait sûrement des jaloux au sein de la communauté scientifique de l'IREQ, si elle était acceptée), alors que ceux des grandes entreprises étaient plus terre à terre en demandant de s'occuper de la qualité de l'onde, tandis que les centres de recherche demandaient de mettre en commun les équipements. Au cours de cette journée, une présentation du nouveau mode de fonctionnement des équipes de recherche chez IMI (Institut des matériaux industriels-CNRC) a été faite.

Le colloque s'est terminé par un discours de M. Caillé. Trois questions sont importantes pour lui. Ce sont : « Comment on fait pour évaluer la pertinence de la recherche? », « Comment organiser la R&D? » et, finalement, « Combien de dollars en R&D? ».

Trois réponses accompagnaient son questionnement. La première, dans l'ordre, est que les chercheurs doivent être guidés par les besoins et la taille des marchés et consacrer du temps pour quantifier et évaluer ces marchés. Ils doivent aussi tenir compte des risques et de la pertinence des projets.

À la deuxième, la réponse est qu'Hydro-Québec est ouverte par rapport à ses partenaires dans le développement d'applications. Les échanges d'employés seraient souhaitables. Par exemple, les chercheurs pourraient aller travailler quelques temps chez un fabricant et un professeur d'université, venir à l'IREQ. Les chercheurs doivent travailler en collaboration avec leur gestionnaire. De plus, on doit responsabiliser les chercheurs

et établir dans le plan original d'un projet, comment rendre compte. Pour la dernière question, M. Caillé a répété qu'il n'avait pas l'intention de réduire les budgets et qu'au contraire, il pourrait faire davantage.

**Bilan**

À l'heure des bilans, on peut se demander si l'objectif du colloque est atteint. Le colloque a permis d'entendre bien des personnalités sur la façon de réaliser la R&D, mais constatons que peu de discussions ont portés sur notre façon de faire et sur les problèmes de l'IREQ. Un colloque interne serait peut-être nécessaire pour explorer ces questions. Fait à remarquer, le partenariat a été le sujet de discussions de la deuxième journée et semblait la seule option disponible pour résoudre les problèmes de l'IREQ. Pourtant, l'IREQ fait du partenariat depuis de nombreuses années. On peut se questionner sur l'intérêt de cette solution et de son intensification dans toutes nos activités. De plus, le partenariat répond principalement pour Hydro-Québec à un problème financier. Mais, M. Caillé a répété que « Les argents, il y en aura toujours pour les bons projets. Notre questionnement vise le quoi faire. » Devant ces affirmations, une question demeure : « Quel est le vrai problème et quelle est la bonne solution ? ».

Mais, revenons aux objectifs du colloque. Le partenariat répond-il aux deux problématiques du colloque, soit la concurrence implacable et le besoin de vision à long terme de la R&D ? Les conclusions du colloque n'en ont pas fait mention. On peut supposer que oui, bien qu'il semble surprenant qu'un partenaire, quel qu'il soit, définisse les orientations à long terme dans le domaine de la R&D à Hydro-Québec. De plus, le colloque n'a pas permis de savoir ce que les partenaires pouvaient faire pour aider Hydro-Québec à faire face à la concurrence. Peut-être les partenaires avaient-ils des idées. D'ailleurs, à la fin, un des participants, qui ne s'est pas nommé, a soulevé le point qu'il s'attendait à avoir une vision plus claire en R&D et de constater le leadership d'Hydro-Québec dans la R&D, de savoir vers quoi Hydro-Québec s'en allait dans les prochaines années. Peut-être aurons-nous une réponse à ce sujet lors du prochain colloque.

**Charles DesBiens**

Chercheur



# Le principe de Saint-Matthieu

Vous est-il déjà arrivé d'ouvrir spontanément l'évangile et d'en lire des versets? De nos jours, ceci résonne comme une parole de prosélyte, voire même, de Témoin de Jéhovah! Et pourtant, vous auriez avantage à le faire, ne serait-ce que pour éclairer votre quotidien de scientifique. On y lit, par exemple, un verset terrible et déroutant: «On va donner à celui qui possède, et il sera dans l'abondance; mais à celui qui ne possède rien, on ôtera même ce qu'il croit avoir» (Matthieu, chap. 13, verset 12). Pire encore, la même phrase est à nouveau martelée au verset 29 du chap. 25. Elle ne peut donc pas, de toute évidence, passer inaperçue. Certains scientifiques ont cru bon d'ériger pareille sentence en principe, dès lors appelé le principe de Saint-Matthieu. Par principe, on entend alors une proposition première, essentielle, posée et non déduite, qui subordonne tout un ordre de connaissance. Le principe d'Heisenberg, par exemple, supporte une bonne part de la physique quantique. Le principe de Saint-Matthieu, lui, s'adresse plutôt à un comportement profond de la communauté scientifique.

Voyons maintenant ce qui en est dans la pratique. Vous est-il déjà arrivé de vous débattre pour faire approuver un achat de dix milles ou de cent milles dollars? Avez-vous remarqué la quantité de démarches qu'il y a à faire pour y parvenir? Par un curieux phénomène d'inversion de courant, le montant le plus élevé est généralement aussi facile sinon davantage à faire approuver. C'est là le principe de Saint-Matthieu. Les universitaires qui doivent, par les temps qui courent, affronter tant de comités d'attribution de subventions de recherche, connaissent très bien aussi la situation: un professeur prospère par ses effectifs et ses dépenses a beaucoup plus de chances de faire approuver ses nouveaux projets qu'un autre professeur d'un poids budgétaire léger. On peut, par ailleurs, soit constater le principe, soit l'exploiter. Le gonflement des prévisions budgétaires, outre que d'être une réaction de survie, en est un symptôme léger. Par contre, un individu

à l'ambition exacerbée utilisera instinctivement à outrance ce même principe pour ses fins personnelles.

La vérification du principe de Saint-Matthieu est principalement anecdotique. C'est là que le lecteur aura plaisir à aiguiser son sens de l'observation, si ce n'est déjà fait. Personnellement, à la lourdeur des anecdotes, je préfère la légèreté du conte de Perrault dans le Chat botté et son fameux Marquis de Carrabas. Jamais, enfant, je n'aurais cru qu'un pareil conte fut pour adultes. Risquons quand même une petite anecdote d'un cru local. Un chercheur avait grand besoin d'une solide table de laboratoire et avait fait de longues, pénibles et infructueuses démarches pour expliquer que quatre bonnes pattes et un dessus solide lui étaient nécessaires pour accomplir son travail. On lui demande tout à coup d'accomplir une expertise dans un certain domaine. Pour ce, il remplit rapidement une nouvelle demande où figurait un appareil sophistiqué, qui multipliait le prix de la table par trente tout en l'incluant. Le directeur, dont une route de la localité allait porter son nom, le rappelle et lui demande: «T'as vraiment besoin de tout ça?». «Ben sûr!», d'affirmer le chercheur pour toute réponse. La suite de l'histoire dit que l'appareil a été certes correctement utilisé, vivant de la durée de vie des appareils sophis-

tiqués. Mais alors! le déboursé de la table a été, quant à lui, amorti de façon incomparable; il a supporté des travaux ayant conduit à un prix honorifique et, même sans prix à l'avenant, cette vaillante table supporte encore les coups et manipulations de gens qui ont encore le goût de la recherche.

Le principe qui vaut pour l'acquisition des ressources, vaut également pour leur perte. En période de décroissance, rien de plus inutile que quelque chose qui n'arrive pas à paraître comme faisant gros. Si frustration il y a, chacun pourrait vérifier le principe de Saint-Matthieu dans son expérience personnelle. Pourtant, il ne s'agit là que d'un effet réciproque de celui précédemment discuté.

Y a-t-il amoralité à disserter ainsi? Certes oui, parce qu'un principe, au sens physique du terme, ne s'intéresse qu'aux faits et est donc indifférent à une discussion des valeurs. Pour une administration ou un comité, c'est une bête noire qui leur brandit deux médicaments désagréables: le doute et l'humilité. Pour l'ambitieux qui s'est fait tremplin des techniques courantes d'ascension sociale, ces mêmes médicaments sont encore plus désagréables au goût. Par contre, pour ceux qui subissent matériellement les méfaits du principe de Saint-Matthieu, c'est une consolation et une philosophie. Ces derniers n'ont pas à se culpabiliser pour

Ce journal est publié quatre fois l'an et payé par le SPSI, 210, boul. Montarville, bureau 3014, Boucherville, (Qc) J4B 6T3 téléphone : (514) 449-9630 télécopieur : (514) 449-9631 courriel : [secretariat@spsi.qc.ca](mailto:secretariat@spsi.qc.ca) site internet : <http://www.spsi.qc.ca>

**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  
1998



l'effet de mécanismes qui leur échappent totalement ou, encore, qu'ils se refusent à utiliser pour des raisons d'éthique.

Finalement, le principe de Saint-Matthieu existe bel et bien et aide à comprendre nombre de situations. Il arrive cependant à l'occasion qu'il souffre quelques exceptions, ce qui n'en fait évidemment plus un principe au sens absolu du terme mais, bien plutôt, une règle de sociologie. Néanmoins, une règle aussi utile à la compréhension du milieu et doublée d'une appellation aussi évocatrice, mérite bien qu'on la conserve ainsi.

**François Morin**  
*Chercheur*

## Création d'un groupe de travail SPSI sur la R&D à Hydro-Québec

Un groupe de travail SPSI sur la R&D à Hydro-Québec a été constitué en novembre. Il s'intéresse aux causes de la détérioration progressive des conditions de recherche à l'IREQ et au LTEE. Ce groupe réunit 10 chercheurs et a pour objectif de faire une analyse approfondie de la situation et de suggérer des modifications appropriées pour contrer cette détérioration.

Dans une première étape, l'équipe de travail fait la cueillette des faits qui mettent en lumière les encadrements de réalisation de la mission R&D de l'IREQ et du LTEE à Hydro-Québec. Les membres du groupe de travail R&D du SPSI invitent tous les chercheurs à alimenter cette base de données, entre autres, en préparant un bref historique des points de décision qui ont marqué l'évolution de leurs activités

et en fournissant leurs suggestions de processus susceptibles de faciliter dans l'avenir la conduite de leurs projets. Les difficultés comme les succès sont sollicités puisqu'ils contribuent utilement à l'analyse de la situation. Toutes les contributions seront traitées de manière confidentielle et conservées dans des archives du groupe de travail R&D. Vous êtes priés d'envoyer vos contributions et suggestions à l'adresse électronique du secrétariat du Syndicat, qui se chargera de retransmettre le tout au groupe de travail R&D. L'adresse est la suivante : [secretariat@spsi.qc.ca](mailto:secretariat@spsi.qc.ca).

L'équipe vise à terminer cette première étape au début de 1999. L'analyse des faits recueillis permettra d'identifier les thèmes dominants pour la suite des travaux. Le groupe de travail se réunit sur une base hebdomadaire. Il est formé de Normand Bédard, Réal Décoste, Jean-Luc Fihey, Robert Grondin, Michel Landry, Bernard Massé, François Morin, Bernard Saulnier, Raynald Simoneau et Alain Valette.