



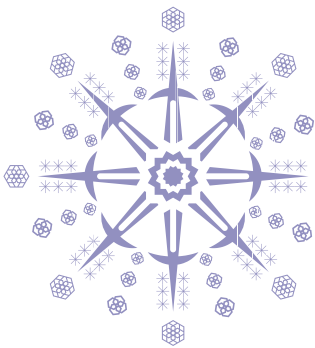
# L'IREQ QUOIS

Journal du Syndicat Professionnel des Scientifiques de L'IREQ

## PROCESSUS ÉTAPE-PORTE

*équipé pour moissonner  
pas pour semer*

Ça fait déjà près de 6 ans qu'un processus de gestion de l'innovation est en place à l'Institut de recherche. L'implantation d'un tel processus n'a pas été sans effets positifs, mais, à mon avis, une mise en garde s'impose.



L' équipe de la rédaction  
vous souhaite un

**Joyeux  
temps des  
fêtes.**

Le processus de gestion intégré de l'innovation mis en place à l'Institut (appelé aussi stage gate ou étape-porte) est essentiellement basé sur la définition d'étapes à franchir entre une bonne idée et sa finalité. En fait, l'idée d'établir, pour la réalisation d'un projet de R&D, des étapes suivies de jalons (« go/no go ») n'est pas d'hier, et tout projet de R&D (pardon! d'innovation) qui se respecte, doit de toute façon prévoir l'établissement de telles séquences. Que l'on ait voulu faire de ce séquençage une procédure systématique de la gestion de l'innovation, eh bien soit, je n'ai rien contre. C'est même bon. Cela nous force à nous poser les bonnes questions au cours du déroulement d'un projet.

Un autre point en faveur du processus étape-porte, c'est qu'il a permis de créer un encadrement pour faciliter la finalisation des projets. En d'autres termes, une telle démarche aura été fort utile pour propulser certaines activités vers leur pleine réalisation et favoriser leur succès en ce qui concerne la réalisation des retombées escomptées pour l'entreprise. En somme, la structure n'est pas sans aider à canaliser les efforts déployés vers une finalité bien déterminée et dont les retombées sont également bien définies. Voici donc pour les bons côtés du processus.

Cependant, il ne faut pas oublier qu'un processus reste un processus. Avec un processus, il est question du « comment faire les choses » et non pas du « quoi faire » en tant que tel. Un processus n'est pas une fin en soi, ni une façon de penser, mais simplement la définition d'étapes à suivre pour arriver à la réalisation d'un projet ou d'une tâche. Un processus doit être considéré pour ce qu'il est:

*moissonner...>>*

>>moissonner... une coquille définissant un contenant, lequel en retour est destiné à contenir quelque chose. Dans le cas présent, le contenu en question dont je veux parler est la recherche et le développement (disons l'innovation puisque le mot recherche semble vouloir être maintenant banni du vocabulaire). Un processus sans idée, sans créativité, sans expertise, sans connaissance, sans aucun savoir-faire et, surtout, sans les personnes ne vaut absolument rien. Ce n'est qu'une coquille vide, une entité sans âme et sans volonté.

Voilà où je veux en venir. Il y a un danger à vouloir couvrir tous les aspects de la R&D avec le processus étape-porte. C'est comme si l'on voulait mettre du lait, du jus et des boissons gazeuses dans un seul contenant. À la base, le processus étape-porte apparaît comme un processus essentiellement tourné vers une « moisson », c'est-à-dire la génération de valeur pour l'entreprise par la finalisation et la pleine réalisation de projets rigoureusement sélectionnés. Or, on sait

que les grands projets d'innovation actuels ont été initiés et même réalisés (en partie, voire en grande partie même) dans un contexte différent, moins encadré, mais plus propice à la créativité. C'est ce dernier contexte qui aura permis à l'Institut de générer l'expertise et les nouvelles idées nécessaires à une telle moisson.

Présentement, en insistant sur le processus pour tout gérer, on tend à ramener toute la gestion de la R&D et de l'innovation à un processus de sélection naturelle de projets qui doivent générer de la valeur. En faisant cela, on met de côté et on néglige foncièrement toutes les forces créatrices requises pour générer de nouvelles idées, apporter de véritables innovations et être à l'avant-garde de ce qui se passe dans les domaines technologiques qui vont, tôt ou tard, avoir une incidence sur les métiers de l'entreprise.

Le processus n'est pas du tout propice ni approprié pour générer les idées, les connaissances, le savoir-faire et les activités initiales au démarrage de véritables projets d'innovation. En effet, pour faire tout cela, ça prend un cadre de travail différent. Ça prend un encadrement qui est favorable à ceux qui sèment et veulent faire grandir des plantes. Et ce cadre de travail est tout à fait différent de celui qui permet de cueillir des fruits, moissonner et générer de la valeur. N'oublions pas que l'on ne peut moissonner, s'il n'y a pas eu de semences. C'est donc dire qu'il faut non seulement un contexte de travail qui favorise la moisson (ce qui est bien assuré avec le processus étape-porte), mais il faut aussi un contexte qui permette également de semer, c'est-à-dire qui soit propice à la créativité, à la stimulation de bonnes idées et, surtout, à la génération de nouvelles connaissances utiles pour l'entreprise.

Le processus étape-porte va à l'encontre de la manière de penser du créatif. **La dernière chose qu'un générateur d'idées a besoin, c'est :**

- d'avoir à jongler avec un processus de sélection trop rigoureux;
- d'avoir à faire face à une armée de questionneurs;
- d'avoir à jouer au contorsionniste devant des processus administratifs lourds avec des jalons imposés inutilement;
- d'avoir à jouer au vendeur;
- d'avoir à courir après son salaire;
- d'avoir à courir après des clients à satisfaire;
- et surtout, d'avoir à entrer en compétition avec des collègues.

Ce dont il a besoin, c'est simplement de connaître le terrain de jeu dans lequel il doit jouer et d'avoir un budget pour une période de temps suffisante. En revanche, le créateur est disposé à se faire évaluer par des pairs. Il est prêt à œuvrer dans le cadre de programmes de R&D

## Vos collègues techniciens peuvent vous aider

Un peu avant la fin de 2005, trois sections locales du SCFP (957, 1500 et 2000) signaient une lettre d'entente avec Hydro-Québec dont l'objet est de permettre à leurs délégués sociaux de se libérer en regard du Programme d'aide aux employés (PAE) pour être à l'écoute d'un collègue aux prises avec un problème. Lors d'une rencontre du comité aviseur du PAE, le 25 octobre dernier, nous avons appris que, tant le SCFP que la Direction, étaient d'accord à ce que ces délégués sociaux interviennent auprès de tous collègues requérant leur aide et ce, indépendamment du fait qu'ils soient syndiqués ou non avec le SCFP; la prévention primant sur les questions d'allégeances syndicales.

Le rôle de ces délégués sociaux, lesquels reçoivent tous une formation de base, est axé sur l'écoute des personnes et la référence aux ressources disponibles. Répartis dans toute la province, nous vous informons qu'à l'IREQ, trois techniciens agissent à ce titre. Si vous avez besoin d'une oreille attentive, et ce, en toute confidentialité, vous pourrez vous tourner vers vos collègues techniciens **Martine Delsame**, du Laboratoire Mécanique et Thermomécanique, **René Veillette**, de l'Unité Chimie et Matériaux ou **Pierre Jalbert**, du Laboratoire d'Étalonnage et de Réparation. Quant au LTE, sachez qu'il n'y a pas de délégué social qui y soit désigné actuellement, mais qu'on en retrouve tout de même dans la région de Shawinigan. Nous vous rappelons toutefois que **vous pouvez en tout temps vous adresser directement au PAE en composant le numéro suivant : 1-800-361-4858.** J.L.

bien définis, mais laissant suffisamment de latitude pour être créatif et produire de nouvelles idées.

La pensée qui forge des idées innovantes provient souvent de personnes créatrices. Leurs idées arrivent à l'improviste, sous forme de flashes.

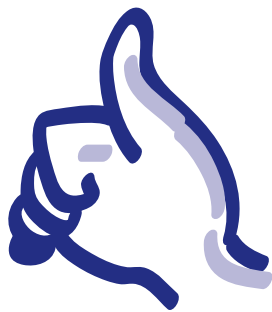
Voici comment on pourrait caractériser quelqu'un de créatif: curieux, toujours en quête de quelque chose de nouveau ou même d'inusité, qui se donne du temps pour incubier des idées et qui sait aller à l'encontre de paradigmes connus. C'est quelqu'un

qui cherche à faire ce qu'il aime le plus et ce dans quoi il est le meilleur. L'ennui, c'est que les vrais créateurs ont parfois l'air farfelu. Ils sont souvent isolés. Leurs idées, souvent rejetées. Ils doivent travailler en catimini (en cachette et probablement sur le dos d'un projet) et c'est seulement lorsque leur idée s'annonce bien que l'on commence à s'y intéresser.

On est obligé d'admettre qu'il n'y a pratiquement plus de structure efficace (ni de budget) pour susciter la créativité, pour bâtir une expertise forte, explorer de nou-

velles idées, et générer les nutriments nécessaires pour alimenter le pipeline de projets d'innovation. Il y a un besoin criant de se doter d'une structure qui tienne compte des liens hiérarchiques actuels (lesquels tendent à s'affaiblir dangereusement), soit ceux rattachés aux chefs d'expertise, et redonner à ces groupes des budgets qui leur soient propres. Sinon, tous ces groupes, et ainsi toute la DPRD, vont continuer à être sans force devant les unités d'affaire dont les préoccupations sont surtout tournées vers le court terme et la moisson.

*moissonner...page arrière...>>*



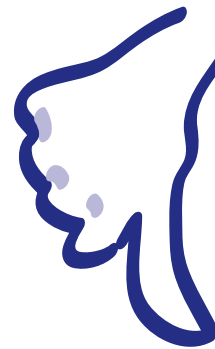
### Retombées significatives

Pour chaque dollar investi dans des projets d'innovation, l'entreprise obtient en moyenne plus de 4 \$ en retombées internes.

**Tiré d'une publicité d'Hydro-Québec parue dans le Journal Les Affaires, le 9 septembre 2006.**

L'innovation technologique pour Hydro-Québec c'est: plus de 1 milliard de dollars de retombées pour la période 2001-2016.

**Tiré de la publication Hydro-Press, No 8, octobre 2006.**



### Budget R&D stagnant

[...] ça fait depuis 1994 que vous [Hydro-Québec] investissez 100 millions en recherche et développement. Si j'indexe ça, ça diminue dans le temps, hein? Quand tout le monde augmente, puis on reste constant, bien ça baisse. [...] Je suis déçue du budget consacré à la recherche et au développement. Vous l'avez gelé à 100 millions depuis 1994, alors que le bénéfice net de l'entreprise est passé de 667 millions en 1994 à 3,4 milliards en 2006.

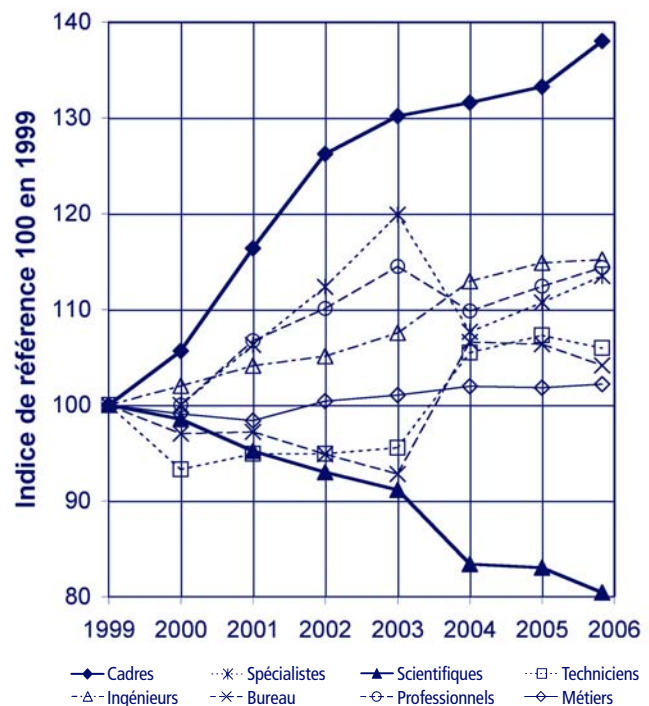
**Paroles prononcées par Mme Rita Dionne-Marsolais, porte-parole de l'opposition officielle en matière d'énergie, lors de l'examen du Plan stratégique 2006-2010 d'Hydro-Québec en commission parlementaire, le 21 septembre 2006.**

# Évolution de l'effectif à Hydro-Québec

Le portrait de l'effectif à Hydro-Québec est disponible sur le site intranet des ressources humaines. Les données de la courbe présentée ici sont tirées des portraits statistiques 2003 et 2005 de l'effectif d'Hydro-Québec qui couvrent tous deux une période de 5 ans, ainsi que du rapport mensuel de suivi de l'effectif du mois d'octobre 2006. Pour suivre l'évolution des groupes d'emplois dans le temps, l'année 1999 est utilisée comme référence, sauf pour les spécialistes et les professionnels où 2000 sert d'année de base puisque, en 1999, ces deux emplois constituaient un même groupe plutôt que des groupes distincts.

**La théorie de Darwin appliquée aux cadres et aux scientifiques nous laisse entrevoir le futur de ces deux espèces.**

**CAMILLE LEMIRE**  
Chercheur



## Sources :

Portrait statistique 2003 de l'effectif d'Hydro-Québec publié en mars 2004 par la direction Relève et développement, Direction principale-Ressources humaines.

Portrait statistique 2005 de l'effectif d'Hydro-Québec publié en mars 2006 par la direction Relève et développement, Direction principale-Ressources humaines.

Suivi de l'effectif de fin de période – Octobre 2006 publié par la direction Relève et développement, Direction principale-Ressources humaines.

>>moissonner...

J'ose formuler le vœu que la DPRD puisse se doter d'une structure facilitant la semence et non pas seulement la moisson. Je parle ici d'une structure qui tienne

compte de ce que le personnel scientifique de l'Institut est réellement: des employés au service d'Hydro-Québec et non de simples ressources pour la réalisation de projets devant générer de la valeur à tout prix.

## La solution est simple:

- Favoriser un climat propice à la créativité et au ressourcement par la mise en place de programmes orientés vers des créneaux de R&D prédéfinis, dont la réalisation et la préparation relèveraient des unités d'Expertise de la R&D. Ces programmes

devraient être en ligne avec les préoccupations présentes et futures de l'entreprise et être évalués par des pairs.

- Voir à ce que les unités d'Expertise disposent d'un budget suffisant et des nutriments dont elles ont besoin pour réaliser ces programmes et faire germer les idées, entretenir et générer des connaissances et enfin, assurer une gestion saine de toutes leurs infrastructures (laboratoires, équipements, etc.).

**Il est grand temps de se redonner le feu sacré de la R&D.** Sinon, lorsque l'on aura cueilli tous les fruits qu'il y avait à ramasser, l'Institut deviendra une coquille vide et sans âme.

**RAYNALD LABRECQUE,**  
chercheur

Ce journal est publié quatre fois l'an et payé par le SPSP, 210, boul. Montarville, bureau 3014, Boucherville, (Qc) J4B 6T3  
téléphone : (450) 449-9630  
télécopieur : (450) 449-9631  
courriel : secretariat@spsi.qc.ca  
http://www.spsi.qc.ca

**COMITÉ DE RÉDACTION**  
Georges Gaba, chercheur  
My Handfield, chercheur  
Johanne Laperrière,  
conseillère syndicale

**DESIGN GRAPHIQUE**  
Guylaine Hardy Design

**IMPRESSION**  
Imprimerie Daniel Boulet inc.

Les articles publiés dans L'Irequis reflètent les opinions de leurs auteurs et ne sauraient engager la responsabilité ou lier d'aucune façon le SPSP et ses officiers.



Dépôt légal  
Bibliothèque nationale  
du Québec 2006



**Pour un plus grand rayonnement**  
La version intégrale de ce bulletin, format « pdf », se retrouve sur le site Web du SPSP sous la rubrique « Journal L'IREQUOIS » figurant en marge.