

Rendez-vous

De l'INRS-Énergie à l'Institut des Matériaux Industriels (IMI), en passant par SNC-Lavalin-R&D et Énergie Capital, la nomination récente de M. Jacques G. Martel au poste de directeur principal de la R&D à l'IREQ prolonge un cheminement de carrière dont le fil conducteur est la recherche et sa commercialisation.

L'IREQ, vu de l'extérieur, c'est-à-dire avant qu'il ne mette les pieds dans la boîte, lui donne l'impression que la période de gloire de l'institut est révolue, et que le centre n'est pas tourné vers l'avenir mais qu'il est davantage en réflexion. Les gens font souvent référence au passé, on sent une certaine nostalgie. Trois mois après son arrivée, il constate que c'est en fait « un ensemble d'éléments non homogènes », que ce soit sur le plan géographique, au niveau de la formation détenue par les employés, leurs attentes et intérêts, ensemble dont, précise-t-il, il « n'avait peut-être pas saisi l'ampleur ».

D'abord, admet M. Martel, « avec l'ancien processus, le balancier était rendu fondamentalement du côté des unités d'affaires qui contrôlaient la R&D ». L'analyse de McKinsey l'a révélé. Il précise que la DPRD avait perdu l'habitude « de créer des projets de grande ampleur, car, depuis des années, on lui demandait de les saucissonner ». Lors de la création des équipes plate-formes, dont le noyau opérationnel est constitué de représentants des unités d'affaires, de Valorisation et de la DPRD, ainsi que, dans certains cas, de membres d'Ingénierie et Administration de contrats (IAC), l'objectif est donc multiple. Le but premier de l'équipe plate-forme c'est d'avoir

DPRD Une naïveté perdue... à reconstruire

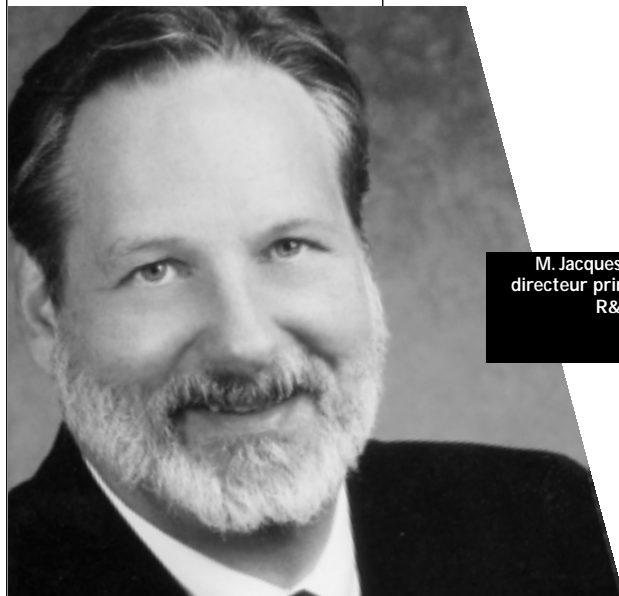
une vision, d'aligner les projets de recherche et d'en concevoir des plus gros, plus scientifiquement porteurs. M. Martel admet cependant, au cours de l'entrevue, que cela n'est pas nécessairement chose simple. Par définition, dit-il, les unités d'affaires sont représentées par des gens qui ont à livrer un produit et qui sont forcément conservateurs. Il appartient donc au chef Innovation de démontrer qu'une hausse des projets de plus d'ampleur est plus payant. Le deuxième objectif est d'augmenter le risque de certains projets afin d'atteindre un portefeuille de projets plus équilibré. Le risque ayant une certaine corrélation, non absolue toutefois, avec l'envergure du projet. Le virage s'amorce donc et l'important, selon M. Martel, « c'est de retrouver cette confiance en nos moyens, cette essence qui était présente au début de l'IREQ, époque où l'on croyait que tout était possible car, si on n'a pas cela au départ en recherche, on a des problèmes ».

Eu égard aux responsabilités des divers mandataires du processus de R&D, M. Martel nous assure que le chercheur demeure, pour lui, au cœur du laboratoire de recherche. Son rôle, dit-il, est de créer de nouvelles connaissances qui permettront de solutionner les problèmes d'une façon nouvelle. Il doit apporter sa conviction et ce, malgré les embûches, croit M. Martel. Il poursuit : « quant au chargé de projet, il est le leader,

l'âme du projet, celui qui veille à s'entourer d'une équipe capable d'atteindre l'objectif poursuivi, tout en rendant compte de l'évolution du travail accompli. Le tout étant clairement dirigé vers les résultats. Le chef Expertise, lui, est responsable de la gestion des ressources. Il voit donc à attribuer les bonnes personnes aux bons projets, à développer les compétences, ainsi qu'à gérer les projets de support dont le budget est d'environ 3 ou 4 M\$ par unité d'affaires. De plus, il est également responsable de la gestion de projets que M. Martel qualifie d'exploratoires afin de les différencier de la prospective, un terme un peu galvaudé, dit-il. Ces projets exploratoires représentent 10% du budget soit 9 M\$.

M. Martel précise que les chercheurs, au sein de ces projets, auront la capacité de pousser les frontières de leurs connaissances, d'explorer de nouveaux sentiers et ce, avec un minimum d'encadrement. Il ajoute : « j'aimerais augmenter la part du budget alloué à ce type de projets; je pense que 15 ou 20% serait plus confortable [...] ce sera à nous de démontrer que c'est porteur ». Il avoue cependant que, pour l'année en cours, il est plus probable que cette portion du budget serve à l'adéquation entre les besoins et les ressources.

Il y aura toujours du « skunk work », mentionne M. Martel, se référant à la désignation américaine de ce travail « clandestin » effectué dans une entreprise et que la Direction accepte ou non de reconnaître. Ces travaux ne figureront pas à la plate-forme. Cependant, s'ils devaient déboucher sur un projet de plus grande envergure, ou que des sommes importantes commencent à y être engagées, alors



M. Jacques G. Martel,
directeur principal de la
R&D à l'IREQ

le projet devrait normalement être capté par la plate-forme. Car, ajoute-t-il : « il ne peut y avoir de projet d'envergure sans que l'on se soit assuré de l'utilisation de la technologie développée. [...] Ce sera au V-P de l'unité d'affaires de s'assurer que cette technologie soit implantée, ce qui en soi est un changement majeur, car on avait souvent l'impression que c'était au groupe de recherche de prouver aux autres que ça allait marcher ».

En réponse à notre question concernant l'avenir du LTEE, M. Martel rappelle que, historiquement, le financement du LTEE a été essentiellement le fait des unités d'affaires Service à la clientèle et Grandes entreprises et qu'il a toujours été insuffisant pour assurer l'autonomie du LTEE. Par ailleurs, le LTEE a probablement des expertises qui peuvent s'appliquer aux autres unités d'affaires, ce qui, admet M. Martel, n'a jamais été, jusqu'ici, vraiment valorisé. Le volet environnement et efficacité énergétique est à examiner également. La région de Shawinigan a un taux de chômage élevé et besoin d'un renouveau industriel auquel peut contribuer le LTEE, notamment en haussant sa capacité à faire de l'incubation, pense-t-il. La réflexion qui est en cours vise à permettre au LTEE de remplir sa mission en élargissant ses sources de financement de façon à concrétiser les attentes des différents intervenants et mettre en valeur ses expertises.

M. Martel nous révèle qu'il venait tout juste de compléter, le 13 février, jour de l'entrevue, la visite qu'il avait entreprise des six laboratoires très différents rattachés à la DPRD. Il précise : « je ne peux pas dire que je comprends encore toute la problématique des laboratoires, mais il n'y a pas de doute, si je regarde les chiffres, qu'il s'agit d'opérations dispendieuses ». Il faut, dit-il, « en tant que laboratoire corporatif se convaincre et convaincre les gens qui les paient que c'est une police d'assurance qui vaut la peine

d'être achetée. » Plus tard, au cours de l'entretien, il ajoute à propos des laboratoires : « on semble donner des contrats à d'autres, plutôt qu'à nous, et ça c'est complètement aberrant ».

« On (Hydro-Québec) veut faire de la DPRD un laboratoire corporatif, mais cela veut dire deux choses : que nous travaillons pour la corporation, mais aussi que la corporation nous (l'Institut de recherche) regarde comme faisant partie de son devenir ».

M. Martel admet que la relève est un élément préoccupant tant à l'IREQ qu'à Hydro-Québec. Bien qu'il ne possède pas la solution à ce problème, il mentionne, à titre d'exemple, un problème similaire survenu dans les années '70 à l'IREQ, lequel s'est résolu par la formation de notre propre relève où des chercheurs de l'Institut ont dirigé les thèses d'étudiants de maîtrise et de doctorat. « L'IREQ constitue probablement un laboratoire d'apprentissage unique au monde. [...] Il n'y a pas meilleure école ou université pour faire ça. » se dit M. Martel, avouant qu'il peut s'agir d'une piste de solution parmi d'autres.

À la fin de l'entrevue, M. Martel nous confie qu'après trois mois en poste, il peut faire le constat suivant : « il existe un potentiel étonnant à l'IREQ, mais il y a un paquet de bibites qui nous empêchent de nous unifier pour aller vendre ce que la recherche est capable de faire ». Cette méfiance est toutefois normale, ajoute-t-il, elle vient avec l'âge et l'expérience. Mais le futur de l'IREQ est grandement lié à sa capacité de rebâtir cette naïveté perdue qui fait qu'on analyse trop.

Nous terminons sur ce mot des interviewers : « Ne sachant pas que leur projet était impossible, ils réalisèrent la chose ». On se le souhaite.

**Johanne Laperrière
Bernard Saulnier**

Le SPSSI questionne la politique gouvernementale québécoise en matière de R&D

Le 5 février dernier, le SPSSI émettait un communiqué de presse en regard de la nouvelle Politique scientifique du Québec. Le Syndicat y relevait notamment le manque de profondeur et de cohérence de la politique dévoilée le 25 janvier par le ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie, M. Jean Rochon¹. Les quotidiens Le Devoir et le Journal de Montréal reprenaient une partie du communiqué dans les jours qui suivirent. Les chercheurs sont invités à prendre connaissance du communiqué de presse en consultant le site Web du SPSSI.

J.L.

¹ La Politique scientifique « Savoir changer le monde » figure à l'adresse suivante : <http://www.mrst.gouv.qc.ca>





Point de vue sur la nouvelle démarche instaurée par HQ pour la gestion de l'innovation technologique

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 «Plume de l'Irequis» par télécopieur au numéro suivant : 450-449-9631 ou par courrier électronique à cette adresse :

secretariat@spsi.qc.ca, le tout à l'attention de Johanne Laperrière.

Notez que seuls les textes signés paraîtront dans le journal.

Dans l'ensemble, j'accueille positivement, mais avec une certaine inquiétude, la nouvelle démarche proposée par l'entreprise pour la gestion de la R&D. Ce n'est pas la première fois que la recherche fait l'objet d'une réorganisation. Cette fois-ci, on parle de mise en place d'un processus systématique permettant d'une part, le montage et la gestion du portefeuille de projets i.e. - faire les bons projets - et d'autre part, la gestion de projets i.e. comment réaliser les projets (on parle ici des projets d'innovation technologique). On parle de l'établissement d'un processus uniforme et d'un guichet unique pour le développement et la commercialisation de produits. On a maintenant l'occasion de régler la question : « qui fait quoi? », question pour laquelle il y avait beaucoup de choses nébuleuses en ce qui concerne la R&D.

Avec la nouvelle structure, les enveloppes budgétaires pour l'innovation technologique, de même que celles pour la prospective et la vigie, sont maintenant sous la responsabilité des équipes plate-formes. Pour chacune des unités d'affaires d'Hydro-Québec, l'équipe plate-forme est représentée par ce que l'on appelle un noyau opérationnel où l'on retrouve un représentant de la DPRD, un représentant du groupe

valorisation, et enfin, un représentant de l'unité d'affaire de HQ qui est reliée à la plate-forme. Le noyau est en quelque sorte le client (celui à qui on livre les produits) en ce qui concerne la réalisation des projets d'innovation, lesquels en retour sont coordonnés par des chargés de projet. On constate qu'implicitement la DPRD retrouve une certaine place dans la planification des projets d'innovation et dans la gestion de la R&D, alors qu'auparavant la R&D était essentiellement sous le giron des unités d'affaires. Cela va certainement favoriser un meilleur équilibre entre ce que l'on pourrait appeler le court terme (principale préoccupation des unités d'affaires) et le long terme (principale préoccupation de la recherche). Soit dit en passant, au chapitre du court terme, les unités d'affaires gardent encore un certain contrôle sur les budgets désignés pour ce que l'on appelle des activités de support.

Le processus de gestion de projets d'innovation est basé sur une approche appelée étape/porte. On définit une étape comme étant un ensemble d'activités à réaliser en tenant compte de différentes réalités : Partenariats, science et technologie, marchés, fabrication, commercialisation, ... Puis, on définit la porte comme étant un point de décision. Les livrables sont prédéfinis pour chacune des

portes : Options identifiées, preuve de concept, prototype, produit industriel, produit homologué, etc. Le processus est fondamentalement basé sur le fait que tout projet d'innovation doit faire l'objet de points de décision séquentiels (étapes go/no go). Ceci est sensé permettre de mieux gérer les risques. Le processus fait en sorte que toutes les réalités mentionnées plus haut doivent être considérées dans toutes les étapes. On admet toutefois que certains des aspects peuvent devenir plus prédominants que d'autres dépendant des étapes où nous sommes rendus dans la réalisation du projet. Enfin, on reconnaît que les compétences pour acheminer le projet jusqu'à l'implantation peuvent changer en cours de réalisation du projet.

Voilà pour les bons côtés. Cependant, j'ai de profondes inquiétudes, notamment sur deux points. Le premier concerne le danger de vouloir implanter une culture « projet » à la réalisation de l'innovation. Avec la nouvelle mentalité que l'on veut instaurer, on risque de ramener l'innovation à un simple exercice de réalisation de projets devant aboutir à tout prix. Cette culture est sans doute appropriée pour le génie conseil, mais dans mon livre à moi, un climat propice à l'innovation ne peut être assuré que par une expertise forte et un apport constant et continu de nouvelles idées. Pour cela, les chercheurs ont besoin d'air et de temps pour pouvoir réaliser les activités de prospective, de vigie et autres activités orientées vers l'entretien de connaissances dans des domaines d'intérêt stratégique pour l'entreprise. Ceci va de pair

avec une certaine liberté d'action requise pour maintenir le climat de créativité. En voulant à tout prix que certains projets aboutissent rapidement tout en respectant une enveloppe budgétaire globale, on risque d'hypothéquer gravement le flux d'idées et le renouvellement des projets d'innovation. Or, il faut que plusieurs idées puissent faire un bout de chemin avant d'aboutir à un projet. En retour, il faut plusieurs projets en début de processus pour qu'un seul se rende à la commercialisation ou l'implantation. Bien entendu, la liberté d'action doit être balisée (et non banalisée) : l'équipe plate-forme et les chefs expertise doivent donc travailler ensemble pour définir ce que l'on pourrait appeler les terrains de jeux. Le chercheur qui œuvre dans des activités de prospective a vivement besoin de connaître son terrain de jeux et la vision de son entreprise en ce qui concerne son domaine d'expertise. J'espère ardemment que l'on va éviter de ramener l'évaluation de la prospective et de la vigie à un simple exercice comptable. Il faut voir là une assurance technologie qui va aider l'entreprise à mieux définir et gérer son avenir, et surtout, à nourrir le parc de projets d'innovation technologique.

Un autre point que je voudrais apporter touche la gestion du personnel, laquelle risque de devenir extrêmement complexe. Dans la nouvelle structure matricielle, le chargé de projet relèvera d'un administrateur de projet, devra rendre des comptes à une équipe plate-forme, et relèvera de son chef expertise. On parle maintenant d'une structure

Le Code du travail modifié?

matricielle à plusieurs dimensions. On voit facilement arriver les conflits d'intérêt et les difficultés de gérer le temps de travail. On voit arriver un retour aux lourdeurs administratives, à la prépondérance des outils de gestion au détriment d'une humanisation du travail (bon Yeu! on n'a pas encore compris qu'un être humain n'est pas une machine), et à une croissance vertigineuse des frais d'administration. À mon avis, pour les petits projets (moins de 2 MM\$) ou ceux qui en sont à leur début, (soit les étapes 1 et 2¹) l'équipe plate-forme devrait concentrer ses énergies sur le terrain de jeux (les intérêts stratégiques et le macro) et non sur la gestion de projets (les activités détaillées et le micro). Les enveloppes budgétaires pour de tels projets devraient être versées aux groupes d'expertise, au même titre que les enveloppes de prospective et de vigie, en échange d'un produit livrable (rapport, études, plan de la prochaine étape...).

En somme, j'espère que l'on saura tirer profit des leçons du passé. Je dis oui à un processus de réalisation de l'innovation arrimant la R&D avec les préoccupations commerciales et stratégiques de l'entreprise. Je dis non au fait de ramener la recherche à un simple exercice de

Le 20 décembre 2000, la ministre du Travail, madame Diane Lemieux, présentait à l'Assemblée nationale le projet de loi 182, projet visant à réformer l'actuel Code du travail. Les principaux amendements proposés par ce projet sont l'abolition du Tribunal du travail et du Bureau du commissaire général du travail, la création d'une Commission des relations du travail, l'élargissement de la notion de salarié qui inclut maintenant l'entrepreneur dépendant, de même que des dispositions additionnelles aux articles 45 et 46 du Code. L'article 45 prévoit que le changement d'employeur, par vente ou concession totale ou partielle d'une entreprise, n'invalide pas l'accréditation syndicale, ni la convention collective. L'article 46 définit les pouvoirs du commissaire en regard de l'application concrète d'une telle transmission des droits. Le SPSI, concerné plus particulièrement par l'application de ces articles du Code du travail en regard du transfert d'activités de recherche dans des filiales d'Hydro-Québec — notamment ArgoTech et Technologies M4 —, suivra donc de près les travaux de la Commission parlementaire chargée d'examiner ce projet de loi. Les audiences débutent le 27 février.

J.L.

gestion comptable et à un encadrement qui ne laisse pas l'air nécessaire au personnel de recherche pour la génération d'idées et les initiatives créatrices.

Raynald Labrecque

Chercheur

¹ respectivement : identification d'options technologiques et validation de concept

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

Comité de rédaction:

Georges Gaba, *chercheur*
Sophie Morneau, *chercheure*
Bernard Saulnier, *chercheur*
Johanne Laperrière, *conseillère syndicale*

Conception graphique:

Guylaine Hardy

Impression:

Imprimerie Daniel Boulet inc.

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

Dépôt légal
Bibliothèque nationale
du Québec 2001



Allocations et remboursements de repas en temps supplémentaire

la règle de gestion d'Hydro-Québec non conforme à la loi fédérale?

Le guide de Revenu Canada rédigé à l'intention des employeurs stipule que, dans le cas où un employeur fournit des repas à un employé qui fait des heures supplémentaires, ou une allocation raisonnable pour ces repas, cet avantage n'est pas imposable si les deux conditions suivantes sont remplies:

- l'employé travaille au moins trois heures supplémentaires immédiatement après son horaire de travail normal;
- les heures supplémentaires sont peu fréquentes ou de nature occasionnelle (moins de trois fois par semaine).

Il est aussi mentionné que, si les heures supplémentaires sont fréquentes (plus de deux fois par semaine), les allocations de repas deviennent de la rémunération supplémentaire, et seront considérées comme un avantage imposable.

La loi provinciale fait preuve de moins de souplesse. En vertu de l'article 37 de la Loi, tout avantage qu'un particulier reçoit en fonction de son emploi doit être inclus dans le calcul de son revenu. L'allocation de repas est, de ce fait, considéré comme un avantage imposable. Selon un agent de Revenu Québec, l'imposition repose essentiellement sur la logique suivante : si l'employé ne travaillait pas, il ne recevrait pas l'allocation consentie par l'employeur ou ne pourrait réclamer le remboursement de son repas! Eh ben...

La règle de gestion d'Hydro-Québec, en matière de traitement fiscal des repas en temps supplémentaire et en application depuis le 26 février, ne fait toutefois nullement état de ces distinctions. Hydro-Québec interprète-t-elle correctement la loi fédérale?

J.L.