



Par et pour le personnel d'encadrement du gouvernement du Québec

Mars 2002, Vol. 16 no 1

SOMMAIRE

DOSSIER

2 Les mots sont savants: réflexion sur le savoir et la connaissance
Entrevue avec Jean-Paul Desbiens

6 Mémoire et intelligence collective
Entrevue avec Serge Bouchard

EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

9 Le développement des personnes à haut potentiel chez Bombardier
Entrevue avec Pierre Ouellette

13 LIVRES

16 REPÈRES

Le mariage des savoirs : une union prometteuse

Transmission des savoirs et gestion des connaissances, voilà la trame de fond que vous propose le comité d'orientation du bulletin *Échange* pour les trois numéros à venir. Lors de la réunion annuelle de planification, ce triptyque a été baptisé « Marier nos savoirs ». Ce thème porte l'idée d'union et de lien. Il parle aussi de partage et d'alliance entre plusieurs personnes dans l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs d'une organisation.

Vous serez sans doute d'accord avec nous, il s'agit d'un sujet d'importance, une préoccupation majeure en ce qui touche au développement, à l'adaptation ainsi qu'à la pérennité des organisations et des entreprises. De surcroît, un sujet particulièrement pertinent pour la fonction publique lorsque l'on regarde le portrait démographique de nos milieux de travail se transformer de façon significative au fil des années.

Le numéro d'aujourd'hui vise d'abord à poser les jalons et les fondements de cette thématique. Pour le *Dossier*, nous avons sollicité la collaboration du frère Jean-Paul Desbiens et celle de l'anthropologue Serge Bouchard. Chacun à leur manière, ces auteurs « mettent la table » à notre production en partageant avec nous leur point de vue et leurs réflexions sur le thème de la connaissance et de la transmission des savoirs afin de mieux en saisir les contours. La portion *Expérience managériale* nous amène chez Bombardier. Avec M. Pierre Ouellette, vice-président leadership et développement organisationnel, vous découvrirez comment cette société soutient le développement des personnes désignées pour faire partie de la relève de gestion.

Les deux prochains numéros mettront en lumière les enjeux organisationnels et les enjeux personnels liés à la gestion des connaissances et à la transmission des savoirs. Ce sera aussi l'occasion de découvrir des expériences concrètes, mises de l'avant dans la fonction publique, qui pourront être sources d'inspiration pour ceux et celles qui ont envie de participer au « mariage des savoirs ».

Je m'accorde encore quelques lignes pour vous souhaiter une dernière fois bonne lecture ! En effet, après quatre ans à la barre d'*Échange*, je pars à la rencontre de nouveaux défis. La direction de cette publication sera désormais assurée par Mme Agathe Lapointe qui agira à titre de rédactrice en chef pour les prochains numéros et à qui je souhaite la meilleure des chances. Merci aux membres du comité d'orientation, aux collaboratrices et collaborateurs et merci à vous, chers lecteurs et lectrices, pour ces très bons moments passés en votre compagnie.

Micheline Gamache
Rédactrice en chef

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication entre les cadres. Il vise à favoriser le partage d'expériences et le développement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres engagés à faire découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise. • Rédactrice en chef : Agathe Lapointe • Comité d'orientation : Marc Cambon, Diane Charland, Marielle Charland, Gilles T. Coulombe, Ginette Garon, Pierre Giard, Almire Lamontagne, • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision des textes : Jeanne B. Linteau, Monique Paquet • Edition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Francine Vallière • Production : Direction des communications • Courriel électronique : jeanne.linteau@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : <http://www.tresor.gouv.qc.ca> • Pour une collaboration ou des renseignements : Agathe Lapointe (418) 528-6728 • Les opinions émises dans ÉCHANGE n'engagent que la responsabilité des rédactrices et des rédacteurs. • La forme masculine est parfois utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes. La reproduction d'articles est autorisée avec mention de la source. Achevé d'imprimer à Québec, en mars 2002. • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec



Les mots sont savants : réflexion sur le savoir et la connaissance

Propos recueillis par Chantal Hivon

POUR OUVRIR LE TRIPTYQUE DE CETTE ANNÉE : « **MRIER NOS SAVOIRS** », UNE RÉFLEXION FONDAMENTALE S'IMPOSAIT SUR LA TRANSMISSION ET LE PARTAGE DU SAVOIR ET DES CONNAISSANCES. IL S'AVÈRE DIFFICILE DE S'ENGAGER DANS L'ACTION DE FAÇON ÉCLAIRÉE SANS S'INTERROGER SUR LA NATURE DU SAVOIR ET DE LA CONNAISSANCE. POUR NOUS AIDER À LE FAIRE, LE BULLETIN *ÉCHANGE* A RENCONTRÉ LE FRÈRE JEAN-PAUL DESBIENS. IL A ÉTÉ ENSEIGNANT, FONCTIONNAIRE AU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, ÉDITORIALISTE EN CHEF À *LA PRESSE* ET DIRECTEUR DU CAMPUS NOTRE-DAME-DE-FOY. JEAN-PAUL DESBIENS S'EST FAIT CONNAÎTRE EN 1960, LORS DE LA PUBLICATION D'UN LIVRE QUI A SECOUÉ LE QUÉBEC DE L'ÉPOQUE : *LES INSOLENCES DU FRÈRE UNTEL*. IL S'EST INTÉRESSÉ TOUTE SA VIE À LA QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE ET DE LA CULTURE.



Jean-Paul Desbiens a prononcé un grand nombre de conférences et publié des centaines d'articles sur des sujets touchant principalement l'éducation, la politique, la religion. Il a également publié plusieurs volumes.
Tél : (418) 872-8041

La transmission et le partage du savoir constituent le thème de notre prochain triptyque. Qu'évoque pour vous cette thématique ?

Cette thématique évoque d'abord, pour moi, l'idée de vérité, de liberté, de détachement.

Le partage du savoir

En ce qui a trait au **partage**, le savoir n'est plus réservé à un petit groupe dont serait exclue, en principe, l'immense majorité des non-initiés, comme ce fut le cas tout au long de l'histoire, pour des raisons d'ordre religieux ou politique. Pour nous en tenir au XX^e siècle, il suffit bien de considérer la censure exercée par les États totalitaires. Dans l'ex-URSS, l'État publiait la *Pravda*. Ce mot veut dire « vérité » et on peut penser qu'il n'avait pas été choisi par mode d'antiphrase. Les totalitarismes

commencent toujours par supprimer la critique, c'est-à-dire le libre examen des idées et des faits eux-mêmes. Dans les États totalitaires, c'est la censure appliquée mécaniquement. Dans les sociétés démocratiques et libérales, la censure prend la forme du *politically correct*. On ne risque pourtant pas grand-chose à être « incorrect » dans ces sociétés. On n'y risque jamais sa vie : on n'y compromet que son niveau de vie, c'est-à-dire une rémunération à la baisse, ou encore d'être écarté des sources privilégiées d'information, en clair, de *l'inner circle*.

Le partage du savoir continue d'être « clôturé » : à preuve, il existe toujours de l'espionnage politique, militaire, industriel. Il existe des savoirs pointus, stratégiques, que leurs détenteurs ne veulent pas partager. La raison est toujours la même : le savoir est un pouvoir religieux, politique ou économique. Et on ne partage pas volontiers le pouvoir.

La transmission du savoir

En ce qui a trait à la **transmission** du savoir, votre thématique évoque d'abord pour moi l'existence de la volonté de savoir et de la capacité de recevoir le savoir. Sont-ils si nombreux, ceux qui veulent savoir et qui sont capables de **soutenir le savoir**? Pensez à l'expression : « Tel ou tel, il ne veut rien savoir. » En fait, il est des choses qu'il vaut mieux ne pas savoir. Écoutons Pascal : « Si les hommes savaient ce qu'ils disent les uns des autres, il n'y aurait pas quatre amis dans le monde. » La doctrine catholique considère d'ailleurs la médisance comme un péché. Aussi bien, la médisance (ne pas confondre avec la calomnie) est un péché. Celui qui médit, ne ment pas, mais il dit du vrai à quelqu'un qui n'a ni le devoir ni le besoin de savoir.

Parfois aussi, dans une organisation, il y a des choses que l'on est obligé de savoir mais qu'il est fatigant de porter. Et cela touche souvent des êtres, des personnes précises. Le fait de savoir certaines choses peut rendre les relations avec ces personnes plus ambiguës, plus difficiles.

Nous sommes en train de parler de la relation qu'entretiennent les individus avec le savoir.

Certaines qualités personnelles seraient-elles plus particulièrement associées au savoir et à la connaissance ?

La lucidité et surtout le courage mènent loin. Le courage est la reine des vertus. Chacun sait à quels moments dans sa vie il a manqué de courage, à quels moments il est passé du courage à la lâcheté. Dans ma propre vie, il y a des moments où je sais très bien avoir manqué de courage et il est difficile de se pardonner à soi-même. La lucidité est le fait de savoir ce que l'on dit, ce qu'on lit et ce que l'on entend. Mais, cela ne rend pas nécessairement heureux. Cela oblige à vivre avec, dans la non-évidence, à porter le doute, cela renvoie au courage au bout du compte. Le courage, disait Aristote, est la vertu qui rend capable de donner sa vie pour le bien commun. Il appliquait cela principalement au domaine militaire, mais il disait également qu'un juge qui rend un jugement impopulaire est peut-être aussi courageux, dans son domaine, que le soldat qui risque sa vie. Dire la vérité en sachant qu'il n'y va pas de mon intérêt, c'est une manifestation de courage au quotidien.

Quelle serait votre définition personnelle du savoir et de la connaissance ?

Au nom de quoi aurais-je une définition personnelle du savoir et de la connaissance ? Je n'ai pas de définition personnelle du triangle, de la sociologie, de l'anthropologie, ni d'aucune des 75 sciences que *Le Robert* (édition de 1963) aligne sous le mot « *savant* ».

Allons-y quand même avec intrépidité. Nous avons ici deux termes qu'il n'est pas facile de distinguer. Or, il faut distinguer. Refuser de distinguer, c'est refuser de penser, c'est refuser de savoir ce que l'on dit, ce que l'on entend, ce qu'on lit. À cette fin, il est fort utile de chercher à connaître le contraire d'un mot-clé. Ce modeste exercice est toujours éclairant. Et quand on s'adresse à une autre personne, il faut avoir fait cette démarche au préalable. Ou l'entreprendre dans une vraie conversation. Soit dit en passant, une vraie conversation est chose rare, parce que c'est quelque chose de menaçant. Je ne sais plus qui a dit : « J'irais au bout du monde pour un bout de conversation. » Au demeurant, il n'y a de conversation possible qu'entre deux personnes : *Three is a crowd* comme le veut l'expression anglaise.

L'être humain est un être de communication. La vérité est le fondement de la liberté. Et il n'y a pas de vérité s'il n'y a pas de parole fiable. « Nous ne sommes hommes, et ne nous tenons les uns aux autres que par la parole », disait Montaigne. Ce n'est pas pour rien que Satan est appelé le père du

mensonge. On sait déjà que le plus grand ravage de la catastrophe du 11 septembre aura été la perte de la confiance et que, pour la rétablir, il faudra accepter des mesures de sécurité sévères et donc une réduction de la liberté. La première victime de toute guerre, c'est la vérité.

Le contraire du savoir et de la connaissance

Quel est le contraire du savoir ? L'ignorance. Mais, l'opinion est aussi le contraire de savoir. Une opinion n'est pas du savoir, il s'agit plutôt d'une assertion, d'un ensemble d'idées plausibles ou qui peuvent être totalement fausses ou mensongères, mais qui forment ou constituent l'opinion.

Il est plus difficile de trouver un terme contraire à **connaissance**. Les meilleurs dictionnaires ont vite fait de nous renvoyer de « *savoir* » à « *connaissance* ». Et s'il faut distinguer, on est ramené au langage courant. Ainsi, on dit fort correctement : « perdre connaissance », « être sans connaissance », « faire connaissance », « avoir connaissance ». Mais le langage courant ne dit jamais : « perdre savoir » ou « être sans savoir ». Ainsi, **je sais** que je vais mourir. Je n'ai aucun doute à ce sujet et je n'en ai aucune expérience. Et je n'en ai ni n'aurai jamais aucune **connaissance**.

Hormis le sens qu'il prend en philosophie (théorie de la connaissance, épistémologie), le terme « *connaissance* » renvoie donc à : « conscience de soi », « présence à soi ». Nous sommes en pleine psychologie du dimanche, au sens où l'on dit *Sunday driver*.

Le terme « *connaissance* » renvoie aussi à celui de « *familiarité* », au sens où l'on dit : « Je possède une bonne connaissance du pays ». J'en possède une connaissance respectable même si elle n'est ni exhaustive, ni complète. Par exemple, je peux dire que j'ai une bonne connaissance du Québec qui n'est pas celle d'un sociologue ou d'un anthropologue, mais cela reste vrai de dire que j'en ai une bonne connaissance. Je suis familier avec son territoire parce que j'ai parcouru les quatre coins du Québec.

Le savoir connote aussi un aspect objectif ; la connaissance connote un aspect subjectif. Claudel a souvent développé l'idée que dans « *connaître* », on retrouve « *co-naître* » : naître à, naître avec.

**CLAUDEL A SOUVENT
DÉVELOPPÉ L'IDÉE QUE DANS
« CONNAÎTRE », ON
RETROUVE « CO-NAÎTRE » :
NAÎTRE À, NAÎTRE AVEC**

Le mensonge, le doute, l'erreur

Pour pousser plus loin la compréhension, on peut étudier d'autres « raccords » et distinguer d'abord le savoir et le mensonge. Le savoir est compatible avec le mensonge, on peut très bien savoir et trafiquer ; les deux existent et peuvent cohabiter chez la même personne.

Il faut aussi différencier le savoir et le doute. Lorsque l'on sait vraiment, l'on n'a plus de doutes mais cela n'est possible qu'en rapport avec un domaine

limité du savoir. Par contre, il y a des réalités extrêmement familières, l'électricité en est une, dont on connaît bien les effets. Même si l'on sait très bien qu'elle sert à éclairer, qu'elle permet de chauffer et qu'elle engendre du mouvement, l'on ignore complètement la nature véritable de l'électricité. Il existe diverses théories, mais nous ne possédons aucune certitude. Et pourtant, l'électricité est un phénomène aussi vieux que le monde, les orages sont formés d'électricité et les découvertes d'Ampère et Volta n'ont que deux siècles.

Enfin, il faut discerner le savoir de l'erreur ; même si cette dernière ne détruit pas le savoir, une erreur n'est pas du savoir.

Savoir, secret et pouvoir

Il faut également distinguer entre savoir et secret. Il y a des secrets légitimes qu'il faut savoir protéger ; il en est ainsi par exemple du devoir de réserve. On a droit aussi à son intimité et ce n'est pas mentir ou frauder que de protéger et garder ses propres secrets. Mais, on peut sacrifier allègrement le savoir pour la sécurité. Depuis les événements du 11 septembre, nous en avons un bel exemple. Toute mesure de sécurité est un sacrifice de liberté. Les tortues en sont la preuve. Sous sa carapace, la tortue est parfaitement protégée, mais elle a perdu une bonne part de sa mobilité et de sa liberté.

Revenons, si vous voulez à savoir et pouvoir. Le pouvoir, c'est la détention du savoir ou sa rétention. Être au pouvoir suppose et exige que l'on détienne du savoir. Ce savoir, a-t-on le devoir de le partager ? La détention du savoir est une condition du pouvoir mais sa rétention est-elle légitime ? Oui, Notre-Seigneur lui-même, dans un épisode de l'Évangile, a utilisé une rétention du savoir. À Pierre qui lui posait une question indiscrète, il

répondit : « Tu comprendras plus tard. » Le secret n'est pas un mensonge.

Évidence, foi, science et certitude

Platon et Aristote, trois cents ans avant Jésus-Christ, distinguaient déjà le savoir, l'opinion et la foi, non pas la foi religieuse, ni surnaturelle, mais bien humaine. Nous vivons de foi beaucoup plus que de savoir ou de connaissance. Par exemple, qu'est-ce qui nous assure que nous sommes bien les fils et filles de nos pères et de nos mères ? Parce qu'on nous l'a dit et qu'on le croit. C'est un acte de foi. Et on connaît le drame de ceux qui ont appris, bien après leur naissance, qu'ils avaient été adoptés. Pour agir, on a besoin de croire et c'est un droit légitime.

Des distinctions peuvent également être apportées entre le savoir et l'évidence. Les évidences sont très rares, sauf en mathématiques et en géométrie. En politique, comme en bien d'autres domaines, elles n'existent pas. Entre savoir et science, il faut distinguer les sciences expérimentales des sciences humaines. Les sciences expérimentales sont plus proches de la vérité des choses que les sciences dites humaines. Un physicien se rapproche davantage de la vérité des choses qu'un sociologue, si bon soit-il, mais lui également ne fait que s'en approcher. En médecine, même s'il y a des certitudes et que l'on s'appuie sur des connaissances vérifiées scientifiquement, il demeure une part d'intuition qui en fait aussi un art.

Qu'est-il essentiel de transmettre et d'apprendre ?

Transmettre de quoi à qui ? Des parents aux enfants et quand ? Des maîtres aux élèves ? Ma réponse serait la méthode. Nietzsche disait que les méthodes sont les choses les plus précieuses et ce sont celles que nous découvrons en dernier. Ce qu'il est essentiel de transmettre, pour un maître à un élève, outre bien sûr le contenu de la discipline, c'est la méthode. Ce mot vient du latin et peut se traduire ainsi : ce qui permet d'aller au-delà du chemin. Les mots sont savants !

Et maintenant, des cadres aux subordonnés, qu'est-il essentiel de transmettre ? Même si les cadres doivent maintenir des réserves, des limites, il y a des choses qu'ils doivent effectivement transmettre. Chez les individus qui ont du pouvoir, il existe une tentation, celle de retenir le savoir, de le différer, ou même de ne pas le transmettre. Et si je renverse la proposition : qu'est-il essentiel pour un cadre de transmettre à son supérieur ? Pascal disait : « On cache la vérité aux grands. » Un cadre peut se trouver dans la position de devoir transmettre de l'information à son supérieur et même si

**CE QU'IL EST ESSENTIEL DE
TRANSMETTRE [...] OUTRE BIEN
SÛR LE CONTENU DE LA
DISCIPLINE, C'EST LA MÉTHODE.
CE MOT VIENT DU LATIN ET
PEUT SE TRADUIRE AINSI : CE
QUI PERMET D'ALLER AU-DELÀ
DU CHEMIN**

c'est son devoir, ce n'est pas toujours dans son intérêt de le faire.

Pourquoi transmettre le savoir ?

Pour gagner du temps. Le cadre supérieur peut faire gagner du temps à un membre de son personnel en lui indiquant les limites de son action, en le prévenant des pièges où il risque de tomber ainsi qu'en lui indiquant les meilleures procédures à suivre et là, on revient à la méthode ! Le maître c'est celui qui dispose d'un « plus-être », celui qui existe davantage. Maître, magistère. La racine latine le suggère: *magis existere*.

Dans les organisations, que devrait-on s'appliquer à transmettre lorsque l'on parle de développement des ressources humaines dans la fonction publique ?

Transmettre et inculquer le fait d'être un serviteur et un gardien du bien commun. Il s'agit là de l'essentiel à transmettre et cela ne peut se faire dans une intervention ou par un texte. Cette préoccupation doit être sentie par les employés, et c'est l'exemple qui aboutit à une persuasion. Être serviteur et gardien du bien commun, la langue anglaise traduit bien cette idée par le vocable de *civil servant*.

La mémoire est-elle importante à préserver pour assurer une certaine continuité ? Surtout entre les générations des plus jeunes et des plus âgés ?

Le maître ne négocie pas son savoir. Au contraire, il postule d'abord la foi : « *Oportet adiscentem credere* » « Pour apprendre, il faut commencer par croire. » Les parents ne « négocient » pas l'apprentissage de leur langue avec leurs enfants. Ils ne négocient pas le brossage de dents ou le lavage de mains.


Encore faut-il que le maître soit crédible. Et il ne peut l'être que s'il est cohérent : la logique, c'est la cohérence des idées ; l'autorité, c'est la cohérence des valeurs.

Pour un « cadre », de quoi peut-il s'agir ? Réponse : de son « mandat », de la connaissance de son mandat et de son courage, c'est-à-dire de son détachement, de sa liberté. Nul ne peut entamer la personne libre, celle qui a « devancé tout adieu ». À qui n'attend rien, tout arrive.

Un tigre se réveille tigre chaque matin, ni plus ni moins, mais un être humain doit se réveiller un peu plus humain. La forme humaine doit se maintenir et se développer. Les jeunes adultes, ceux de 17-19 ans que je connais mieux, ont besoin d'avoir en face d'eux le témoignage de la durée. La collation des grades est un bon exemple. Les jeunes ont besoin

d'être reconnus et proclamés. Il s'agit d'un besoin très humain. Cette cérémonie signifie, que chacun a consacré deux ou trois ans d'études et d'efforts, qu'il y est parvenu et qu'en ce jour, c'est proclamé. Cette fête est très importante et permet aux jeunes de s'inscrire dans la durée.

Vous avez évoqué aussi l'idée de mémoire. À mon arrivée comme directeur du Campus, ma secrétaire m'a fait bénéficier, pour mon plus grand profit, de sa mémoire de l'organisation. Bien que plus jeune, elle était déjà une bonne mémoire du Campus, et c'est très important. Elle pouvait m'être très utile.

Nous accueillons des jeunes dans nos organisations (services gouvernementaux, écoles, etc.). Dans la règle de saint Benoît (quelque 500 ans après Jésus-Christ), il est écrit : « Toutes les fois qu'au monastère on devra traiter quelque affaire importante, l'Abbé convoquera la communauté entière, puis il exposera lui-même ce dont il est question. Et après avoir écouté l'avis des frères, il examinera la chose à part soi, et il agira selon ce qui lui paraîtra le plus expédient. Or, si nous avons prescrit d'appeler tout le monde au conseil, c'est que souvent le Seigneur inspire à un jeune le meilleur parti à prendre. (...) Pour les affaires de moindre importance, l'Abbé prendra conseil des anciens seulement. » 

ENCORE FAUT-IL QUE LE MAÎTRE SOIT CRÉDIBLE. ET IL NE PEUT L'ÊTRE QUE S'IL EST COHÉRENT : LA LOGIQUE, C'EST LA COHÉRENCE DES IDÉES ; L'AUTORITÉ, C'EST LA COHÉRENCE DES VALEURS

Mémoire et intelligence collective

Propos recueillis par Micheline Gamache

TRANSMISSION ET PARTAGE DES SAVOIRS... ÉCHANGE A VOULU ENTENDRE PARLER SERGE BOUCHARD À CE SUJET. PLUSIEURS D'ENTRE VOUS L'ONT DÉJÀ VU, ENTENDU OU LU. ANTHROPOLOGUE DE FORMATION, IL EST CONFÉRENCIER, CHRONIQUEUR AU *DEVOIR*, ÉCRIVAIN ET, À SES HEURES, ANIMATEUR À LA RADIO DE RADIO-CANADA.



Serge Bouchard est anthropologue, conférencier, et écrivain. Il a, entre autres, publié plusieurs ouvrages aux éditions Boréal.
Tél : (514) 985-3333

NOTRE INVITATION LUI SOURIAIT. NOUS L'AVONS DONC RENCONTRÉ LE TEMPS D'UNE ENTREVUE. NOUS EN SOMMES RESSORTIS AVEC DES MOTS CLÉ : MÉMOIRE, INTELLIGENCE COLLECTIVE, RESPECT DES MÉTIERS, VIGILANCE... NOUS VOUS INVITONS À LIRE CET ENTRETIEN POUR VOIR COMMENT CES MOTS PRENNENT SENS DANS CE MOMENT DE RENCONTRE AVEC LUI.

La transmission et le partage du savoir : fondement de notre humanité

De tous les temps, l'homme cumule et assemble ses connaissances. D'une époque à l'autre, d'une génération à l'autre, l'être humain mémorise et se souvient de ses apprentissages. C'est dans le creuset de cette mémoire qu'il construit les savoirs, fait évoluer la connaissance et développe l'intelligence collective de l'humanité.

Les immenses capacités d'apprentissage de l'être humain ont donné lieu à une société complexe où les savoirs se retrouvent éparés, diffus, étendus. Personne, aujourd'hui, ne pourrait prétendre détenir l'ensemble des connaissances de l'humanité comme en rêvaient les encyclopédistes au 18^e siècle.

« Nous vivons dans un univers qui est tributaire de l'intelligence collective et ceci est vrai dans tous les secteurs de l'activité humaine », nous dit Serge Bouchard. À preuve, on utilise un ordinateur sans savoir vraiment comment celui-ci fonctionne. La

technologie tient à un million de petits détails, et pour en être les utilisateurs, nous n'avons pas à en connaître toutes les facettes.

Les possibilités technologiques actuelles font notamment en sorte que les gens échangent de l'information aux quatre coins du monde. Aujourd'hui, la **transmission** et la **diffusion** des savoirs sont deux processus qui agissent l'un sur l'autre et se combinent pour donner lieu à une croissance exponentielle des connaissances et de l'expérience humaine.

La piste du savoir : faire les liens

Devant l'étendue et la diversité des connaissances, il ne s'agit plus uniquement de les accumuler et de faire intervenir la mémoire. Le contexte impose aussi la nécessité d'utiliser un autre type de compétence : savoir où et comment aller chercher l'information requise. Et pour chercher efficacement, la capacité de faire les liens appropriés – ce que l'on pourrait appeler aussi la pensée synthétique – est extrêmement importante.

« L'école développe chez les enfants la pensée analytique et celle-ci est nécessaire » souligne Serge Bouchard. Il faut cependant « muscler » la pensée synthétique, développer notre capacité à lier nos observations, les situations, les phénomènes pour mieux voir et saisir la réalité. C'est aussi cette pensée synthétique qui donne naissance à des solutions créatrices. Notre invité fait également remarquer qu'au-delà de l'aspect purement intellectuel, l'homme est aussi un être profondément sensible, doté de sentiments et d'émotions. « Seul l'être humain possède l'intelligence d'agir avec émotion, de jouer sur des registres que jamais les machines, aussi évoluées et sophistiquées soient-elles, ne pourront toucher. »

Faire des liens évoque aussi l'idée d'être en contact, en communication, de partager, d'échanger vraiment. Les organisations favorisent-elles cette façon de fonctionner ? Favorisent-elles l'intelligence collective ?

Pour le savoir et l'intelligence collective : un cercle ou une pyramide ?

« On ne peut se le cacher, la grande majorité des organisations, tant privées que publiques, sont pyramidales. Nous avons été, dans les organisations, le reflet de la société. Il y a des leaders, il y a ceux qui savent, ceux qui ne savent pas, ceux qui savent moins, ceux qui n'ont pas besoin de savoir et il y des personnes de qui l'on dit que leur savoir est obsolète. » Sur un terrain comme celui-là, les savoirs et, par conséquent, l'intelligence collective, sont beaucoup plus difficiles à développer puisque tout l'éclairage semble se situer au sommet.

« Le système pyramidal brise, fait des sélections, crée des filtres et bloque la communication. » L'intelligence collective diminue au lieu de s'accroître. Les gens qui travaillent avec des schémas disent que l'être humain, pour être efficace collectivement, doit se trouver en cercle. Les philosophies indiennes portent l'idée que dans un cercle la parole ne se perd pas, ajoute Serge Bouchard.

Son propos nous amène toutefois à penser qu'il ne s'agit pas de remplacer la pyramide par un cercle. Dans les organisations, les dirigeantes et les dirigeants ont à faire leur métier. On ne peut avoir les mains sur le volant tout le monde en même temps. Mais, introduire dans nos organisations l'idée du cercle - ce que Serge Bouchard appelle « des espaces de parole » - est porteur de promesses puisque l'intelligence collective peut plus facilement s'exprimer.

La valeur des métiers

Garagistes, fonctionnaires, réceptionnistes, dirigeants, gestionnaires, camionneurs professeurs, infirmières... peu importe le métier que l'on fait, celui-ci a de la valeur, « une très grande valeur », souligne notre invité. Tous les métiers et tous ceux et celles qui les exercent sont les dépositaires de savoir et participent au tissu de l'intelligence collective d'une organisation ou d'une entreprise. C'est faire fausse route que de départager les métiers selon un mode de pensée pyramidal et hiérarchisé. Pour M. Bouchard, « voir la valeur de l'humain dans l'action » est beaucoup plus constructif et porteur de solutions.

Attention aux modes, aux grands courants ou aux grands vents qui dépossèdent les hommes et les femmes de leur métier ! Nous perdons ainsi, au passage, une sagesse, des points de vue et un savoir-faire extrêmement précieux.

Les organisations, en perte de mémoire ?

On accumule le savoir mais, du même coup, on a tendance à perdre la mémoire. Pourtant, « les

pertes de mémoire collective et organisationnelle sont coûteuses, voire désastreuses, parce qu'elles mettent en péril la vie même des entreprises », observe notre interlocuteur.

« Tout ce discours omniprésent qui nous dit que c'est aujourd'hui que le monde commence, que nous étions dans l'ignorance hier, mais que là on sait, que ceux qui étaient là avant ne savent rien... Tout ce propos concourt à la perte de la mémoire collective. Le savoir d'une organisation vaut de l'or et ne doit pas être effacé sous prétexte que ce n'est plus bon. »

La richesse, c'est accepter le progrès tout en gardant la mémoire, pourrait-on dire. « Que gagnons-nous à noircir le passé pour faire briller le présent ? »

Cultiver l'intelligence

Toutes les organisations se préoccupent de la transmission et du partage des savoirs. Toutes caressent l'idée d'être un lieu de développement des connaissances, de compétences et un milieu de création d'intelligence collective. Pourtant, l'objectif ne s'atteint pas si facilement et constitue un grand défi pour bien des entreprises. Comment y arriver ?

Les ingrédients du terreau

Encore une fois, tout est dans la complexité des choses simples. Il faut **replacer l'humain au centre du système**. « L'augmentation de l'intelligence collective d'une organisation passe par les humains qui peuvent s'asseoir et dire : "On a un problème, il faut regarder ça ensemble". » Bien sûr, il faut y croire, il faut être convaincu que ce sont les personnes qui ont à domestiquer « le système » et non le contraire.

« **Redimensionner** » les organisations à l'échelle humaine pourrait aussi favoriser une meilleure transmission du savoir. Plusieurs organisations complexes ont décidé de développer ce genre d'approche, nous dit Serge Bouchard. « Des unités de productions qui se refont de petites bulles pour que l'être humain soit dans un monde humain, c'est une solution, c'est une piste, il faut y tenir. »

Ils s'agit d'un grand défi puisque tout le 20^e siècle du management a favorisé le gigantisme, la dépersonnalisation, poursuit-il. « Aujourd'hui, il n'y a rien de plus anonyme que l'organisation parce que, poussée par la mondialisation, la survie

**LES PERTES DE MÉMOIRE
COLLECTIVE ET
ORGANISATIONNELLE SONT
COÛTEUSES, VOIRE
DÉSASTREUSES, PARCE
QU'ELLES METTENT EN PÉRIL LA
VIE MÊME DES ENTREPRISES**

passer par le gigantisme. Malheureusement, cette démesure crée de l'angoisse et des pathologies qui affectent l'intelligence individuelle et collective », souligne-t-il.

Et lorsque l'intelligence diminue, le langage a tendance à se simplifier, les mots se vident de sens et certains discours deviennent creux. « Nous sommes extrêmement complaisants avec les discours dans tous les secteurs de nos vies. » Serge Bouchard nous invite à regarder ce que « l'on avale ». « Si vous croyez tout ce qui vous est dit, vous vous mettez en état de vulnérabilité incroyable, d'où l'importance de **développer sa libre pensée, sa capacité critique** », rappelle-t-il.

Notre invité nous propose également d'examiner quelles sont nos **croyances de base à l'égard de l'être humain.**

Les personnes sont-elles fondamentalement fiables, consciencieuses, responsables, intelligentes, loyales ou incarnent-elles, à priori, une quelconque paresse et médiocrité qu'il faut secouer, le sabotage dont il faut se méfier, la malhonnêteté qu'il faut combattre ? On voit bien que le choix de la piste conditionne les rapports au travail et influence le terreau dans lequel sont appelés à se développer le savoir et l'intelligence collective.

Reconnaissance, respect des personnes, valorisation du métier, des savoirs et de l'intelligence constituent pour Serge Bouchard des clés essentielles pour cultiver la capacité d'une organisation à se développer. Évidemment, « il faut aussi avoir une bonne vision, **connaître sa mission,** savoir pourquoi on existe et pourquoi on entre travailler le matin », précise-t-il.

Se rappeler... que la mémoire est importante

Invité à parler de la transmission du savoir entre « jeunes et vieux » il met en évidence, en utilisant les images et les propos des médias, que la carte des âges véhiculée par la société est bien relative et fort discutable.

« Dans l'iconographie de notre société, que ce soit dans les médias, la photo, la mode, la publicité, tout le monde est relativement jeune. Il n'y a qu'un âge et il se situe entre 30 et 40 ans. Ce qui veut dire que tu passes 30 ans de ta vie à devenir quelqu'un, que tu travailles 10 ans et qu'ensuite tu es bon pour la retraite. On en vient à faire partie d'une société qui n'a aucun intérêt pour ses deux extrémités qui ont

tendance à s'agrandir. On est souvent trop jeune et on devient vite trop vieux. »

Serge Bouchard nous dira que, dans le monde du travail, toute personne qui a vécu, qui a exercé un métier pendant plusieurs années, représente une très grande richesse. Il rappelle que l'intelligence collective d'une organisation se nourrit et se développe à même sa mémoire. Les personnes qui – peu importe leur âge – empruntent une nouvelle route sans s'appuyer sur la mémoire de leur prédécesseurs rencontreront les mêmes murs que ceux et celles qui sont passés avant eux. Et les dégâts seront probablement pires parce que tout se déroule plus rapidement. « On fait face à un risque d'incompétence générale si on ne tient pas compte de l'histoire », mentionne notre interlocuteur.

Toute personne qui débute dans une nouvelle profession, un nouveau métier, souhaite pouvoir compter sur l'expérience et le savoir des autres. D'autant plus, peut-être, lorsqu'il s'agit du premier emploi, de la première « vraie job ».

En nous rappelant que la vie est une roue qui tourne, que les jeunes deviendront vieux à leur tour, que tous les métiers et ceux qui les exercent ont de la valeur, que dans un cercle la parole ne se perd pas, et que c'est dans le récit de l'expérience humaine et le regard que l'on y porte que se situent les apprentissages, l'intelligence collective pourra continuer de s'épanouir sans risquer la rupture. ■

***NOUS SOMMES EXTRÊMEMENT
COMPLAISANTS AVEC LES
DISCOURS DANS TOUS LES
SECTEURS DE NOS VIES***

**Pour communiquer rapidement avec
l'équipe de rédaction, le courrier
électronique est un outil pratique.**

**Nous vous invitons à faire connaître
vos réactions ou commentaires à
l'adresse suivante:**

agathe.lapointe@sct.gouv.qc.ca

Le développement des personnes à haut potentiel chez Bombardier

Propos recueillis par Micheline Gamache

BOMBARDIER... QUI N'À PAS ENTENDU PARLER, UN JOUR OU L'AUTRE, DE CETTE ENTREPRISE ? ELLE ÉVOQUE UNE TRANCHE DE L'HISTOIRE DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL QUÉBÉCOIS DONT NOUS SOMMES FIERS. PLUSIEURS ONT REGARDÉ LA TÉLÉSÉRIE QUI RELATAIT LES MOMENTS FORTS DE LA VIE DE JOSEPH-ARMAND BOMBARDIER. PORTÉ PAR SON RÊVE ET SA TÉNACITÉ, IL ALLAIT CRÉER UN VÉHICULE FAIT POUR CONQUÉRIR LES RIGUEURS DE L'HIVER QUÉBÉCOIS. AUJOURD'HUI, LA MOTONEIGE EST VENDUE PARTOUT À TRAVERS LE MONDE. LA COMPAGNIE BOMBARDIER EXISTE TOUJOURS, MAIS ELLE A BEAUCOUP GRANDI, ELLE S'EST DÉVELOPPÉE ET S'EST DIVERSIFIÉE.

LA PÉRENNITÉ ET LA NOTORIÉTÉ DE CETTE SOCIÉTÉ NOUS ONT AMENÉS À VOULOIR CONNAÎTRE COMMENT SE VIT LA TRANSMISSION ET LE PARTAGE DES SAVOIRS CHEZ BOMBARDIER AVEC, EN TÊTE, UN INTÉRÊT PARTICULIER POUR LE DÉVELOPPEMENT DE SON PERSONNEL D'ENCADREMENT. NOUS AVONS RENCONTRÉ M. PIERRE OUELLETTE, VICE-PRÉSIDENT LEADERSHIP ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL, AU SIÈGE SOCIAL DE BOMBARDIER À MONTRÉAL, QUI NOUS A PARLÉ DU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES À HAUT POTENTIEL. CE FUT UNE RENCONTRE PASSIONNANTE, EN COMPAGNIE D'UN HOMME PASSIONNÉ PAR SON MÉTIER !

DEPUIS L'ENTREVUE, M. PIERRE OUELLETTE A OBTENU UNE NOUVELLE AFFECTATION. TOUJOURS À L'EMPLOI DE BOMBARDIER, IL EST MAINTENANT EN POSTE À BERLIN, À TITRE DE DIRECTEUR DU LEADERSHIP ET DU DÉVELOPPEMENT. TÉLÉPHONE : 011.49.30.67.930

L'entreprise Bombardier

La Société Bombardier emploie aujourd'hui environ 80,000 personnes dans plus de trente pays à travers le monde. Près des deux tiers des employés sont à l'extérieur du Canada. Mille deux cents cadres y travaillent et l'âge moyen de cette catégorie de personnel est de 42 ans.

Entreprise manufacturière et de services diversifiés, la compagnie possède plus de soixante secteurs d'affaires répartis dans cinq groupes : « Bombardier aéronautique », « Bombardier transport », « Bombardier produits récréatifs », « Bombardier capital » et « Bombardier international ».

Une gouvernance décentralisée

La gouvernance y est décentralisée. Le siège social est petit - 170 personnes - si l'on considère l'ensemble des effectifs de la compagnie. Pierre Ouellette nous dit : « Notre rôle, notre gouvernance, c'est d'identifier les orientations stratégiques, de faire de la vigie, de la recherche, de faire de la coordination, mais surtout pas d'imposer des façons de faire. » Une fois les orientations stratégiques arrêtées, (ex. : pénétrer dans une nouvelle région, un nouveau marché, accroître les revenus) les groupes doivent voir comment ils entendent réaliser les objectifs qui leur sont confiés. « Ils sont autonomes sur la façon de faire, les moyens, les actions, à condition que le tout soit en concordance avec "les valeurs Bombardier" et qu'ils puissent rendre des comptes sur ce qui se passe. »

Des valeurs qui guident l'action

Comme toute entreprise, Bombardier a un énoncé de mission mais ce qui guide avant tout l'action du personnel ce sont « les valeurs Bombardier », ce que notre interlocuteur appelle « le capital social ». Ces valeurs sont ancrées dans l'histoire. Plusieurs d'entre elles, sinon la totalité, sont liées aux valeurs

**CE QUI GUIDE AVANT TOUT
L'ACTION DU PERSONNEL
CE SONT « LES VALEURS
BOMBARDIER »**

portées par Joseph-Armand Bombardier et son associé, Laurent Beaudoin.

Engagement, entrepreneurship, innovation, jugement, leadership, persévérance, professionnalisme, rigueur et discipline, travail d'équipe constituent l'éventail des valeurs chères aux dirigeants de l'entreprise. Ce « capital social » régit implicitement le type de relations dans l'entreprise et définit ce qui est acceptable ou non dans les façons de travailler. « La transmission de ces valeurs est un défi d'envergure », souligne Pierre Ouellette, lorsque l'on considère l'étendue de la société, son caractère international et la diversité des gens qui y travaillent.

Interrogé sur le nombre de valeurs retenues, le vice-président explique qu'en plus d'être liées à l'histoire de l'entreprise, ces valeurs assurent, à certains moments, l'équilibre nécessaire pour mener une action adéquate.

« Ici, l'innovation est valorisée mais le danger, c'est parfois, pour reprendre l'expression anglaise, d'avoir envie de "jeter le bébé avec l'eau du bain". Le jugement est là pour faire le contrepois, pour nous aider à regarder toutes les facettes d'une situation. »

Le travail d'équipe est également valorisé et, en ce

sens, l'échange d'idées est bienvenu, voire même encouragé. « Chez Bombardier, on a le droit de "se challenger". Tout dépendant de notre relation à l'autorité, on peut être porté à dire « oui » ou « non ». Mais ici, les patrons s'attendent à ce que leurs idées et leurs points de vue soient débattus. À tous les niveaux, ou entre pairs, la confrontation des idées fait partie de notre façon de travailler. Ce qui n'est pas toléré, toutefois, c'est l'arrogance. »

D'ailleurs, notre interlocuteur nous précise que les erreurs qui sont les plus remarquées sont les erreurs commises à l'endroit des personnes. « L'erreur n'est jamais souhaitable, mais on pardonne plus facilement lorsqu'il s'agit d'erreurs sur le plan des dossiers. » Pierre Ouellette raconte : « Mon patron mentionne régulièrement que la performance obtenue par un cadre dépend de deux facteurs : les résultats atteints et la façon dont il s'y est pris pour y parvenir sur le plan relationnel. Si le facteur résultats obtient une note de dix mais que l'aspect relationnel (comportements et respect des valeurs de l'entreprise) donne zéro, la résultante sera zéro. De même si, sur le plan relationnel, quelqu'un est très fort mais que les résultats ne sont

pas livrés, la performance est problématique. Celle-ci doit donc prendre en compte à la fois la production des résultats et la dimension relationnelle, c'est-à-dire les comportements et les attitudes ainsi que le respect des valeurs de Bombardier. »

Le plan de relève et le développement du leadership

L'entreprise doit composer avec un ensemble d'éléments qui tracent, en quelque sorte, les enjeux et les points d'ancrage liés au développement de son personnel d'encadrement. Complexité, rareté du talent, diversité de la clientèle, mondialisation, vitesse, compétition, technologie, juste-à-temps, changement continu, croissance et respect des valeurs de l'entreprise constituent le contexte à partir duquel s'élaborent les stratégies et les projets liés au développement des personnes à haut potentiel.

« La relève est une préoccupation importante pour la haute direction compte tenu de la croissance de la Société et de la succession que l'on souhaite assurer dans les postes d'encadrement. » Le vice-président précise que : « Le plan de relève est, en fait, le seul élément centralisé que les gens ne peuvent remettre en question sur le plan des ressources humaines. » Pierre Ouellette coordonne donc, à partir du siège social, l'ensemble du processus qui permet d'identifier les personnes appelées à faire partie de la relève et voit, en compagnie de ses partenaires, au développement de ces « hauts potentiels » qui se trouvent un peu partout dans le monde.

Les « hauts potentiels »

Quatre niveaux de « hauts potentiels » sont définis chez Bombardier. Le **premier niveau** est constitué des personnes appelées à prendre la direction d'un grand ensemble industriel, un secteur d'affaires impliquant la gestion de profits et pertes. Bombardier possède soixante secteurs d'affaires à travers le monde. Ces postes sont pourvus par ce que l'on appelle dans l'entreprise les « **Hauts potentiels pour les fonctions de direction générale** ».

Le **second niveau** regroupe les « **Hauts potentiels pour les fonctions de direction fonctionnelle** ». Il s'agit d'individus appelés à évoluer dans une fonction particulière telles les ressources humaines, les finances, l'ingénierie. Ils se trouvent en situation de développement accéléré et pourraient accéder à un poste de vice-présidence d'ici deux à trois ans.

Le **troisième niveau** vise les « **Hauts potentiels pour les fonctions techniques** ». Ce niveau regroupe des gens qui possèdent des connaissances particulières et spécialisées faisant en sorte que s'ils quittaient l'entreprise à court terme, l'équipe se

LE PLAN DE RELÈVE EST [...] LE SEUL ÉLÉMENT CENTRALISÉ QUE LES GENS NE PEUVENT REMETTRE EN QUESTION SUR LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

trouverait en situation problématique. Des membres du personnel appartenant à la catégorie des ingénieurs de système, des ingénieurs financiers ou certains spécialistes en ressources humaines qui ont développé une expertise particulière font partie de ce groupe.

Un **quatrième niveau** vise des individus qui n'ont pas encore vécu d'expériences de gestion mais qui montrent un potentiel à cet égard. Il s'agit, le plus souvent, de personnes en début de carrière qui pourraient monter de deux niveaux dans la hiérarchie, c'est-à-dire devenir chefs de service ou encore directeurs, directrices dans un délai de deux à trois ans. On les appelle « **Prometteurs** ».

Le processus du plan de relève : un exercice d'entreprise

Le processus du plan de relève est étroitement lié aux orientations stratégiques établies en août ainsi qu'aux plans stratégiques et opérationnels dont la présentation s'effectue en décembre. C'est essentiellement à partir de cet ensemble de renseignements que l'on identifie ceux et celles qui seront appelés à faire partie du plan de relève.

Pour ce faire, on réalise ce que l'on appelle « la revue des personnes », une opération qui peut s'apparenter, dans la réalité de la fonction publique, au processus d'évaluation du rendement. Cette opération est l'occasion de soulever un certain nombre de questions : « Considérant les choix stratégiques qui ont été faits, de quel type de personnes aurons-nous besoin, à moyen et long terme ? Quelles sont les personnes qui manifestent le potentiel pour relever les défis auxquels il faudra faire face ? » « La revue des personnes » est un processus qui se réalise, dans la structure, du bas vers le haut.

Pour illustrer ses propos, Pierre Ouellette explique : « Les chefs de service d'une même unité administrative se rencontrent et passent en revue l'ensemble du personnel susceptible de faire partie de la relève de gestion. À ce niveau, les gens qui sortent du rang appartiennent à la classe des "Hauts potentiels techniques" ou encore, celle que l'on appelle "Prometteurs". On identifie, à cette étape du processus, des personnes de niveau professionnel qui sont appelées à être promues dans la structure. »

Le processus se poursuivra ainsi, de niveau en niveau. Les directeurs et, par la suite, les vice-présidents, effectueront une démarche similaire. Ceux et celles qui feront partie des listes du plan de relève appartiendront alors à la classe des « Hauts potentiels pour les fonctions de direction fonctionnelle » ou encore, à celle des « Hauts potentiels pour les fonctions de direction générale ». À travers le

processus, et au fil des échanges, les listes s'élaient. L'étape finale sera la rencontre des présidents des cinq groupes de Bombardier qui, en compagnie du PDG, M. Robert Brown, identifieront les personnes appelées, au cours des prochaines années, à prendre la succession dans des postes clés de la Société : ce que l'on appelle les « Hauts potentiels pour les fonctions de direction générale ».

Toute cette démarche se réalise à travers la réflexion, le questionnement et le dialogue. De bonnes explications, basées sur des faits, sont nécessaires pour démontrer que les personnes ont ce qu'il faut pour faire partie du plan de relève. Notre interlocuteur précise : « Il y a trois questions que l'on se pose avant d'inscrire une personne sur le plan de relève. Pourquoi cette personne serait-elle à haut potentiel ? Comment a-t-elle contribué, de façon concrète et factuelle, à la réalisation des objectifs au cours de l'année ? Que peut-on faire pour assurer son développement et la retenir ? » Pierre Ouellette mentionne que cette dernière question doit également trouver des réponses qui vont au-delà de concepts généraux du type « Il faut accroître sa capacité de leadership ». Les objectifs se déterminent, encore là, en s'appuyant sur des situations et des expériences vécues qui permettent d'identifier des pistes précises de formation et de développement.

Il semble aussi qu'un certain recul soit de rigueur lorsque l'on envisage d'inscrire une personne dans ce processus. « On dit aux gens d'attendre deux ans pour être en mesure de bien évaluer la personne. La première année peut être vécue, de part et d'autre, comme une lune de miel. L'effet de halo peut jouer pour toutes sortes de raisons. Si l'enthousiasme se maintient pendant deux ans, les individus ont des chances de se retrouver dans notre programme. »

Des activités de développement greffées au plan de relève

Comment développe-t-on le potentiel de gestion chez Bombardier ? Pour atteindre cet objectif, la formation et le développement se conjuguent et les moyens sont choisis en fonction des résultats que l'on souhaite obtenir. Quelques-uns de ces moyens sont décrits dans les lignes qui suivent.

***DE BONNES EXPLICATIONS,
BASÉES SUR DES FAITS, SONT
NÉCESSAIRES POUR
DÉMONSTRER QUE LES
PERSONNES ONT CE QU'IL FAUT
POUR FAIRE PARTIE DU PLAN
DE RELÈVE***

Les défis des affectations

Une tendance nette se dégage lorsque l'on parle de développement du potentiel chez Bombardier. Les personnes identifiées dans le plan de relève vont vivre, dans l'action, des expériences concrètes de travail qui favorisent leur développement. « Les études indiquent que c'est dans l'action que les gens apprennent le plus. Chez nous, les "hauts potentiels" vivent une expérience de développement accéléré. On leur offre des défis, des *stretch goals* comme on les appelle. Ces personnes bougent énormément, partout dans la Société, et restent deux à trois ans dans le même poste. » Pierre Ouellette relate le cas d'une personne entrée en fonction dans l'entreprise, à titre de conseiller, qui s'est vu offrir par la suite quatre affectations qui l'ont conduite, dans une période d'environ trois ans, à occuper un poste de vice-président. Une situation qui n'est pas exceptionnelle, précise-t-il.

Ces affectations se déterminent dans ce que l'on pourrait appeler des « séances de repêchage ». À tous les niveaux de l'organisation, les gestionnaires « repêchent » ceux et celles qui sont identifiés dans le plan de relève en considérant leurs besoins de développement et en déterminant la nouvelle af-

fectation qui pourra les aider à poursuivre leur cheminement. Un exercice qui doit se faire dans un esprit corporatif, en considérant l'entreprise dans son ensemble.

Soulignons, par ailleurs, que ceux et celles qui ne font pas partie du plan de relève ne sont pas écartés des possibilités de promotion pour autant. « Parce que leur rythme et leur mode d'apprentissage sont différents, pour une foule de raisons, il y a des personnes qui accéderont à des postes de niveau supérieur dans un plus grand laps de temps. » Et y a-t-il de la place pour ceux et celles qui souhaitent demeurer dans leur emploi ou dans le même niveau d'emploi ? Oui, nous dit-on. À la condition que l'envie de répondre aux attentes de l'entreprise, le désir d'aller de l'avant et l'esprit d'entrepreneurship soient toujours là.

Des plans de développement sur mesure

Le vice-président au leadership et au développement organisationnel travaille présentement à un projet qui vise la mise en place de plans de développement sur mesure. Ces plans ont pour but de soutenir les personnes inscrites dans le plan de relève et qui ont à vivre, à un rythme accéléré, de

nouvelles expériences de gestion. « Il est important d'identifier avec ces personnes leurs besoins en matière de formation et de développement et de leur donner les moyens nécessaires pour qu'elles puissent tirer le maximum de leur expérience. Que ce soit en termes de formation (un cours de finances, par exemple) ou en termes de *coaching* (sur une dimension comme le travail d'équipe), il faut leur offrir le soutien nécessaire » précise-t-il.

Des projets interdisciplinaires

Pierre Ouellette parle aussi du fait qu'il est nécessaire, à certains moments, d'apprendre en interaction avec les autres. « Comme gestionnaires, les personnes doivent apprendre qu'elles font partie d'un ensemble, d'un système et que leurs décisions ont souvent un impact qui dépasse leur environnement immédiat. Chez Bombardier, on fait travailler les personnes à des projets "interfonctions" "intergroupes" et, dans notre cas, ces projets sont souvent réalisés par des équipes virtuelles parce que le développement d'un avion, d'un train, s'effectue simultanément dans plusieurs pays. »

Le séminaire international Bombardier

Instauré il y a dix ans, le séminaire international Bombardier offre à ses cadres une occasion de réfléchir et d'échanger sur des thèmes liés aux enjeux stratégiques et à la culture de l'entreprise. « Il s'agit d'un moment privilégié pour présenter notre façon de travailler, parler de notre gouvernance, de nos valeurs et de ce que l'on attend de nos cadres, » souligne notre interlocuteur.

Ce séminaire a lieu à Bromont ou à Berlin. D'une durée d'une semaine, il réunit, par groupes d'une soixantaine de personnes, des cadres qui viennent d'un peu partout à travers le monde. Conférences, études de cas, simulations et visite du Musée Bombardier, lorsque le séminaire a lieu dans les Cantons-de-l'Est, font partie du programme. Pour le PDG, M. Robert Brown, c'est aussi l'occasion de parler des grandes priorités stratégiques de son entreprise et de présenter son analyse de chacun des groupes. L'environnement et les activités prévues sont également conçus pour favoriser le réseautage et les échanges entre les cadres. Soulignons aussi qu'un séminaire stratégique se tient une fois par année en Floride à l'intention du personnel de haute direction.

Nous retenons de notre rencontre que la culture et la transmission du savoir chez Bombardier passent par les individus, par l'action et les relations qui sont établies avec les personnes. Le développement des « hauts potentiels » est un projet d'entre-

Suite à la page 15

LE DÉVELOPPEMENT DES « HAUTS POTENTIELS » EST UN PROJET D'ENTREPRISE SUIVI DE PRÈS PAR LA HAUTE DIRECTION

Savoir échanger les savoirs

Alain Bentolila, Antoine de la Garanderie, Thierry Breton, Joël de Rosnay, Luc Ferry, Jacqueline de Romilly, Henri Atlan, Boris Cyrulnik, Les Éditions Textuel, Paris, 1997, 105 p., 16,95 \$

BD 181.5 S268 1997



Le savoir circule, se transmet, s'échange. Soit ! Toutefois, répété désormais à outrance, cette phrase ne nous éclaire en rien sur le contenu du savoir. Comme s'il s'agissait de ne jamais s'interroger sur la valeur ou sur la vérité du savoir, pour éviter par là même de faire place à la conviction et à la

controverse. C'est pourtant une question à laquelle ne peut se dérober une société démocratique qui, en raison de l'égalité de tous, prescrit le droit à l'éducation. Dans un dialogue souvent passionné, philosophes et scientifiques nous aident ici à dissiper la confusion qui est aujourd'hui la nôtre.



Organiser le travail pour qu'il soit formateur – Quels dispositifs mettre en œuvre ?

Christian Darvogne et Didier Noyé, INSEP Consulting Editions, Paris, 2000, 204 p., 77,95 \$

HD 4904 D227o 2000 QMC

L'idée de se former en travaillant n'est pas nouvelle, mais il est possible de choisir des modes de fonctionnement qui cultivent particulièrement l'intelligence individuelle et collective.

En portant un nouveau regard sur l'organisation du travail, ce livre apporte une clarification utile sur le rôle formateur des situations de travail. Conçu comme un guide pratique, il apporte des réponses pragmatiques aux dirigeants et aux gestionnaires qui veulent faire évoluer leur organisation et développer le management par les compétences.

* Vous pouvez emprunter ces livres en communiquant avec la bibliothèque administrative de l'édifice Marie-Guyart au (418) 643-1515. Mentionnons que les livres sont également en vente dans toute bonne librairie.

Les auteurs proposent de nombreuses dispositions pour favoriser les apprentissages dans le cadre du travail :

- préparer les parcours de progression ;
- formaliser les bonnes pratiques ;
- organiser l'intégration des nouvelles personnes ;
- réaliser le retour d'expérience sur les projets ;
- comparer les modes de fonctionnement et les performances ;
- capitaliser le savoir d'une personne qui s'en va ;
- faire de chaque manager un « coach » ;
- utiliser les possibilités des nouvelles technologies ;

Il s'agit de faire évoluer les modes d'organisation afin que le travail lui-même génère des compétences.

Christian Darvogne, directeur général d'INSEP CONSULTING, conduit auprès des grandes entreprises et des administrations des missions de conseil en matière de développement managérial et organisationnel.

Didier Noyé, directeur à INSEP CONSULTING, spécialiste de l'ingénierie du changement et du management des compétences, conseille les entreprises en ce qui touche au développement des ressources humaines et la professionnalisation des gestionnaires.



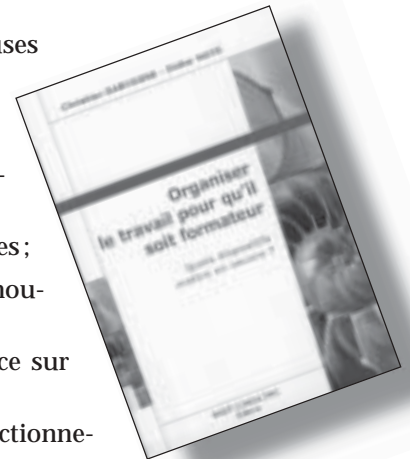
Les compétences au cœur de l'entreprise

Cécile Dejou, Éditions d'Organisation, Paris, 2001, 348 p., 49,95 \$

HF 5381.6 D327c 2001 QMC

Dans un contexte de mondialisation, de changements technologiques et de quête de la création de valeur, de plus en plus d'entreprises privilégient la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que **l'établissement de relations de confiance avec les salariés, les actionnaires et les clients.**

Ce livre prône la mise en place d'un « Management fondé sur la Confiance » à partir d'une approche



globale agrégée de tous les types de compétences qui existent dans l'entreprise :

les **compétences individuelles** qui peuvent s'exercer en situation professionnelle ou en situation d'apprentissage hors entreprise,

les **compétences collectives** qui sont abordées dans le cadre du Management par projet et du Knowledge Management,

les **compétences organisationnelles** qui symbolisent ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède.

Ces trois niveaux de compétences seront présentés séparément à partir de leurs fondements théoriques ainsi que par les outils qui permettent de les détecter et de les valoriser en tant qu'éléments stratégiques de la firme.

Ce livre s'adresse à la fois aux managers, aux directeurs des ressources humaines, aux chefs de projets, aux consultants et aux universitaires qui souhaitent faire le point sur les pratiques des entreprises qui ont intégré une logique compétence. Il s'adresse également aux entreprises qui souhaitent initier une gestion des compétences évolutive sans savoir par où commencer.

Cécile Dejoux, diplômée de l'Institut Supérieur de Commerce de Paris, docteur en Sciences de Gestion, est maître de Conférences à l'IUT et à l'université de Toulon-Var où elle a été chargée de la Mission Relations-Entreprises auprès du Président.

Elle enseigne les ressources humaines à l'IAE de Lille.

Chercheuse dans les laboratoires QEOPS et CLAREE-CNRS, elle effectue des travaux sur les compétences en GRH et en stratégie. Auparavant, elle a travaillé chez Procter et Gamble France.



Coacher - Efficacité personnelle et performance collective

Olivier Devillard, DUNOD, Paris, 2001, 248 p., 44,95 \$

HF 5549 D494c 2001 QMC

Le *coaching* est à la mode. Face à cet engouement qui entraîne des confusions, l'ouvrage pose les fondamentaux de cette pratique d'optimisation des ressources individuelles, foncièrement orientée vers l'action.

Il explique les spécificités du *coaching* par rapport à d'autres méthodes de développement ou de formation. Il aborde tous les aspects de sa pratique : les méthodes, la déontologie, le profil des *coachs*, et analyse les différents types de *coaching* - *coaching* de développement, *coaching* stratégique, *coaching* de résolution - ainsi que leurs finalités.

Les dirigeants ou gestionnaires d'équipes percevront dans cet ouvrage le bénéfice immédiat qu'ils peuvent tirer du *coaching*, qu'ils soient à la recherche d'une performance ou qu'ils aient à traiter une question récurrente.

Les *coachs* professionnels (ou qui aspirent à le devenir) y trouveront les modalités techniques à envisager selon la demande formulée par le client et des pistes pour approfondir leur pratique.

Illustrant le propos de l'auteur par des mises en situation et des dialogues, ce livre démontre la pertinence et l'efficacité de cette approche pour développer le potentiel de la personne et de l'entreprise.

Olivier Devillard

Psychosociologue, cofondateur de la Société française de coaching, premier président du comité de titularisation et de déontologie, il est actuellement responsable des méthodes d'intervention chez Dexteam Conseil, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants et des équipes dirigeantes. Il intervient également à l'Ifod (Institut de formation au développement) comme formateur au « coaching ».

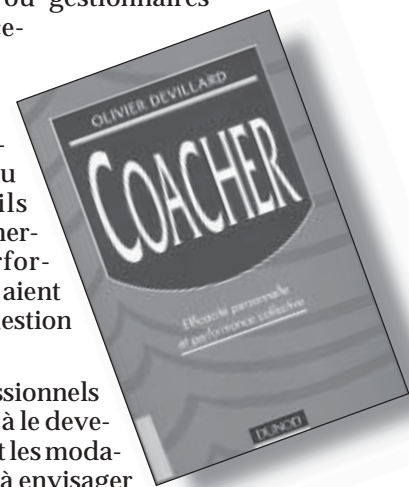


La contributivité - Une nouvelle façon d'aborder l'efficacité des cadres et des managers

Stéphanie Savel et Jean-Pierre Gauthier, Village Mondial, Paris, 2001, 208 p., 32,95\$

HD 38.2 S266c 2001 QMC

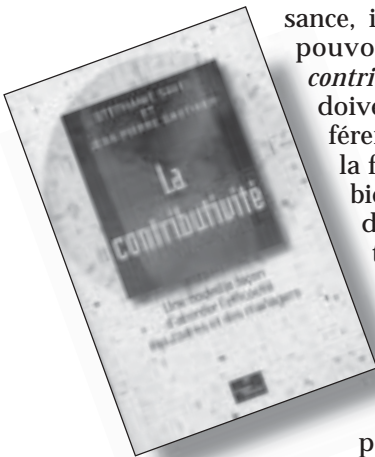
Comment évaluer l'apport des cadres et des gestionnaires à leur entreprise ?



Quelles compétences les travailleurs de la connaissance doivent-ils mettre en œuvre ?

Comment soutenir leurs motivations à travailler mieux et moins ?

Les cadres remplissent plusieurs rôles dans l'entreprise : ce sont des experts, des gestionnaires et des interprètes de la stratégie. Parce qu'il contient une grande part d'activités intellectuelles, conceptuelles et relationnelles, leur travail ne peut être mesuré selon l'étalon classique de la productivité. Stéphanie Savel et Jean-Pierre Gauthier proposent le concept de « contributivité ».



Travailleurs de la connaissance, ils sont les seuls à pouvoir choisir la *tâche contributive*, celle qu'ils doivent réaliser de préférence à tout autre, et la façon de la mener à bien. La contributivité des cadres et des gestionnaires, c'est l'efficacité de ces choix.

À partir d'un modèle simple, les auteurs proposent aux entreprises et à leurs cadres de s'engager dans un véritable *pacte de contributivité* qui vise à améliorer l'efficacité individuelle et collective.

Après une première partie, qui présente les composantes de leur modèle, les auteurs approfondissent leur réflexion et abordent quelques-unes des questions essentielles pour les cadres d'aujourd'hui : travailler moins tout en contribuant plus, découvrir ses propres moteurs d'action, déléguer, dépister les maladies professionnelles de la pensée...

Depuis 1996, Stéphanie Savel et Jean-Pierre Gauthier dirigent ASG Conseil, cabinet spécialisé dans la stratégie et la gouvernance sociales des organisations.

Experts en management, auteurs de plusieurs ouvrages dont *La loi Aubry*, 39 propositions pour une RTT plus riche en emplois et *Déléguer - voyage au cœur de la délégation*, ils accompagnent les dirigeants d'entreprises dans leurs processus de réflexion stratégique et dans la prise de décision concernant le partage de la valeur ajoutée, de la plus-value et du pouvoir.

Leurs nombreuses expériences de réduction du temps de travail les ont conduits à s'intéresser de très près à la contribution des salariés aux résultats de l'entreprise, en particulier à la difficile question de l'efficacité des cadres

et des gestionnaires. Ils présentent régulièrement les résultats de leurs recherches au cours de séminaires de direction générale.



Collection Contre la montre – Management

Par Ros Jay, Éditions Village Mondial, Paris, 2001

Voici une série de guides pratiques qui vous fourniront des idées et des pistes d'action pour relever certains des défis quotidiens liés à la gestion des personnes.

Gérer un surplus de travail – Dégager du temps – Rattraper le retard – Fixer les priorités, 93 p.

HD 69 B927 J42f F. 2001 QMC

Travailler avec des personnes difficiles – Éviter les confrontations – Comprendre leur caractère – Améliorer l'ambiance de travail, 91p.

BF 637 C748 J42f F. 2001 QMC

Réussir une embauche – Trier rapidement les CV – Réaliser un bon entretien – Choisir la bonne personne, 93p.

HF 5549.5 S464 J42f F. 2001 QMC

Gérer une crise – Annoncer une mauvaise nouvelle – Se sortir de situations difficiles – Limiter les dégâts, 94p.

HD 49 J42f F. 2001 QMC



Le développement des personnes...

Suite de la page 12

prise suivi de près par la haute direction. La succession qui doit être assurée dans les postes stratégiques de la compagnie est une préoccupation qui transcende les unités administratives, les vice-présidences et les cinq groupes de Bombardier. Tout le monde doit mettre l'épaule à la roue. On pense à l'avenir de Bombardier, un point c'est tout !



TECHNO REPÈRES

La gestion des âges...

« La gestion des âges, face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre », tel est le titre du 57^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval qui aura lieu les lundi et mardi, 29 et 30 avril 2002, à l'hôtel Hilton Québec.

Voici quelques extraits d'un texte d'introduction présenté dans le du programme :

« Les données démographiques québécoises montrent [...] que, quel que soit le secteur considéré, les "sorties" des travailleurs et travailleuses, du marché de l'emploi vers la retraite, ne pourront plus être compensées par l'embauche de jeunes. Le casse-tête de la gestion des ressources humaines ne sera pas de courte durée : la baisse du taux de natalité perdurant, certains démographes affirment que nos sociétés ne seront plus jamais jeunes. [...]

Cependant, la problématique de la gestion des âges ne se résume pas à des questions de chiffres ni de vieillissement. Derrière celles-ci se cache une main-d'œuvre particulière dont les attentes et les besoins ont évolué considérablement ces dernières années. Toutes les tranches de la population active sont concernées : c'est là l'héritage d'une série de phénomènes diversifiés que vivent les travailleurs et travailleuses dont, entre autres, les mises à la retraite massives, les protections associées à l'ancienneté, la féminisation du marché du travail, l'évolution des qualifications exigées par les employeurs et la mondialisation.

L'heure n'est donc pas à la polarisation simpliste de la main-d'œuvre en deux groupes d'âge (les "jeunes" et les "vieux"). Entre autres défis, il faut penser des moyens de gestion favorables à la cohabitation intergénérationnelle à la fois pacifiques et efficaces. »

Pour en savoir davantage et accéder au programme détaillé du colloque : www.rlt.ulaval.ca

Le Centre d'expertise en gestion
des ressources humaines
du Secrétariat du conseil du trésor
vous invite à un colloque sur

**Les pratiques de reconnaissance
et de valorisation au travail**

organisé en collaboration avec la
Chaire en gestion de la santé et
de la sécurité au travail dans les organisations
de l'Université Laval

Date : Le 16 octobre 2002

Endroit : Hôtel Hilton, Québec

Surveillez notre prochain bulletin
pour en savoir davantage!

Pour information:

Anne Boucher, Direction de la recherche et du développement
du personnel d'encadrement
Secrétariat du Conseil du trésor, (418) 528-6761