



INSTITUT
D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
DE QUÉBEC



Déjeuners-

conférences

2008-2009

LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL : CAPITALISER ET RENOUVELER L'EXPERTISE EN GESTION PUBLIQUE

Capitaliser et renouveler...

...l'expertise en gestion de la performance

Jeudi 29 janvier 2009

John R. Porter
Président de la Fondation et directeur honoraire
du Musée national des beaux-arts du Québec

LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL

Capitaliser et renouveler l'expertise en gestion de la performance

Les bons résultats d'une organisation tiennent à de nombreux facteurs mais ils découlent rarement d'une démarche strictement rationnelle. Dans l'évolution de la société d'État qu'il a dirigée de main de maître pendant 15 ans, notre conférencier aura démontré combien la vision, la créativité et l'innovation constituent souvent des éléments essentiels de la réussite.

Au gouvernement comme dans les universités ou les entreprises, la question du transfert intergénérationnel est au cœur des enjeux d'aujourd'hui. En effet, nous avons tous à l'esprit l'impact du départ massif à la retraite de cohortes de baby-boomers. Mais n'oublions pas non plus un autre effet de cassure découlant, celui-là, du fait que pendant plus de dix ans, on n'a pratiquement pas recruté de nouvelles ressources en raison de problèmes budgétaires. On a certes économisé à l'époque, mais aujourd'hui, le temps est venu de passer à la caisse. Et la facture apparaît d'autant plus salée qu'en règle générale, on ne va pouvoir qu'un poste sur trois. L'environnement sécurisant de plusieurs organisations se trouve donc perturbé par la perte d'un personnel expérimenté et qualifié sans compter de véritables trous de compétences au sein de plusieurs d'entre elles, où l'on n'avait pas prévu le coup. Du jour au lendemain, des pans entiers de savoir et d'expertise disparaissent. Ce qui entraîne un singulier surcroît de travail retombant sur les épaules du personnel restant. Certains administrateurs auront beau miser sur les jeux d'organigrammes et des bricolages d'effectifs deux ou trois fois par année, nous savons tous que la solution n'est pas là. La réalité c'est qu'à l'interne comme à l'externe, il arrive plus souvent qu'autrement qu'on ne se comprend plus, surtout quand un départ n'attend pas l'autre. On se demande alors quand ça va finir et les plus anciens en viennent à avoir hâte que vienne leur tour. Au plan humain, c'est souvent le règne du désarroi et de la frustration, y compris pour la personne qui part en sachant qu'on ne la remplacera pas. Cette personne se demande alors si au fond elle n'aura pas été totalement inutile pendant des années. Et elle n'a évidemment pas le goût de revenir éventuellement donner un coup de pouce à l'organisation qui l'a « rejetée ». Le réflexe est alors à la liquidation de tout un stock documentaire patiemment rassemblé au fil des années à moins, bien sûr, qu'un patron vigilant n'ait songé à sécuriser ces données pour pouvoir éventuellement les recycler.

Pour bien comprendre l'enjeu, imaginons un conservateur travaillant dans un musée pendant 25 ans et ayant monté patiemment des dossiers documentaires sur des artistes et des œuvres et qui, au moment de son départ, déciderait de tout bazarder par frustration ou par désintérêt. Son remplaçant éventuel se retrouverait devant des dossiers vides et tout serait alors à recommencer. Que d'énergies et que de temps perdu ! Or, faut-il le rappeler, on n'est pas riche de ce que l'on a mais de ce qu'on laisse. Et les choses ne valent que si l'on parvient à les transmettre pour que d'autres se les approprient, tout comme un témoin dans une course à relais. S'il y a rupture de la chaîne, si l'on échappe le témoin, on est disqualifié et on perd automatiquement la course. À l'inverse, la victoire, ou à tout le moins

le seul fait d'achever la course, dépend de chacun et de la qualité des relais. À l'évidence, le transfert intergénérationnel relève d'une dynamique ou d'un rite de passage.

De façon plus large, il y a là tout le problème de la mémoire des organisations. Or, nous sommes dans une époque où règnent l'éphémère et le fugace. S'ajoutant au départ de cohortes d'employés, le roulement des cadres ne fait qu'accroître la perte de repères. À tel point que dans certains cas, on en vient même parfois à se demander quelle est l'identité et quelle est la mission de certaines organisations. Dans un tel contexte, comment pourrait-on parler du sentiment d'appartenance au sein d'une organisation ? La pauvre recrue qui débarque un bon matin dans une telle organisation ne saura pas où elle arrive, d'autant qu'elle risque fort d'être laissée à elle-même. C'est un peu comme perdre ses clés ou perdre un code d'accès. Dans les organisations, on finit par ignorer le pourquoi de certaines pratiques, le pourquoi du recours à certaines méthodes et pire encore, à être insensible aux attentes de la clientèle. À défaut du code d'accès, on finit par ne plus comprendre.

Cela me rappelle l'époque où j'étais professeur en histoire de l'art à l'Université Laval et, tout particulièrement, un cours que je donnais sur l'histoire de la peinture au Québec à la fin du XIX^e siècle. C'était un vendredi matin et j'ai en mémoire qu'il y avait dans le fond de la classe un grand six pieds au style débraillé et aux cheveux longs. Et puis voilà que je projette l'image d'un tableau italien que les prêtres du Séminaire de Québec avaient importé pour faire écho à la proclamation, quelques années plus tôt, du dogme de l'Immaculée Conception qui, rappelons-le, soulignait que la Vierge Marie avait été conçue sans tache par ses parents. Je suis bien conscient que parmi vous, il y a bien du monde à qui ce que je raconte ne dit absolument rien ! Au fond, c'est parce que vous n'avez pas le code. Et mon gringalet ne l'avait pas non plus ! Me voilà donc projetant cette image de l'Immaculée Conception de Vincenzo Pasqualoni, un grand tableau datant des environs de 1870. Et je vois mon jeune qui écarquille les yeux et qui lance tout haut, dans la classe : « Aïe, c'est au boutte! Avez-vous vu la femme en robe blanche, elle est debout sur un globe avec un croissant de lune puis elle a les pieds sur un serpent ! Et elle flotte au-dessus de la ville de Québec ! Aïe ! c'est au boutte ! » Mon étudiant avait bien compris qu'il était devant quelque chose de spécial et avant que je ne les lui explique, il aurait été bien dépourvu s'il lui avait fallu expliquer quels étaient le sens, la portée, et, bien sûr, l'iconographie du tableau. Mon exemple vous paraîtra peut-être trop coloré mais il en dit long sur l'importance de la transmission, qu'on soit à l'université ou dans une organisation gouvernementale.

Cette préoccupation, je l'ai nourrie de façon presque instinctive pendant mes années à la barre du Musée national des beaux-arts du Québec. À preuve, ce passage de mon dernier Plan stratégique couvrant la période 2005-2008, passage qui confirme ma sensibilité au problème qui nous réunit aujourd'hui. Vous me pardonnerez de vous en citer un extrait : « *Dans ce contexte d'affirmation se posera avec une acuité particulière le défi des ressources humaines. Une institution muséale comme la nôtre est un lieu de transmission et de continuité qui, au-delà des contingences du*

présent, a la responsabilité de préparer l'avenir. Dès lors, il faudra qu'au cours des prochaines années, notre organisation soit particulièrement vigilante et sensible au défi que représentera le prévisible départ à la retraite d'environ 25% de son personnel (cadres, professionnels, employés de bureau et de soutien). Être conscient d'un problème, c'est être déjà en voie de le régler. À cet égard, la question des ressources humaines rejoint la problématique générale du présent document en ce qu'elle nous invite à voir loin pour mieux faire face aux enjeux de demain. »

Bien avant la crise que nous vivons aujourd'hui, j'avais spontanément opté pour une stratégie favorable au transfert des connaissances et des expertises au sein de mon organisation. Avant mon arrivée à la direction générale du Musée en 1993, le réflexe premier de l'organisation était de se suffire à elle-même. Chaque fois qu'on avait un besoin nouveau, on essayait de le satisfaire à l'interne, quitte à engager de nouvelles ressources permanentes et tant pis si, dans un deuxième temps, cette ressource devenait inutile parce que non performante. Cette approche, au fond, se nourrissait d'une espèce d'inquiétude, d'une peur de l'autre qui alimentait la tentation du repli sur soi. Tournant le dos à cette quête illusoire d'autarcie, j'ai décidé de miser au contraire sur l'ouverture, le décloisonnement et la perméabilité de mon organisation. Et c'est à cette enseigne que devaient loger mes principaux collaborateurs, à savoir les cadres que j'allais engager au cours des années subséquentes.

Dans tous les secteurs du Musée, il fut bientôt de mise de donner des mandats à l'externe sans pour autant fragiliser les emplois existants. Ainsi, nous nous tournions périodiquement vers les historiens d'art et muséologues des universités, vers des designers, des boîtes de graphistes, etc. Cette approche eut bientôt pour effet de stimuler et d'aiguillonner le personnel permanent du Musée. Ainsi, tel conservateur se retrouvait bientôt dans une dynamique d'émulation avec un collègue historien d'art agissant comme commissaire autonome ou oeuvrant dans une université. À une autre échelle, un conservateur était appelé à encadrer un jeune étudiant gradué qui s'annonçait particulièrement prometteur et qui était appelé à travailler en appui à tel ou tel projet d'exposition. Le jeune homme ou la jeune femme allait ainsi gagner une expérience unique en se colletant à un professionnel d'expérience et au défi que représentait un projet d'envergure. Pour agir de la sorte, ça demandait de la confiance en soi et de la confiance dans les autres. L'un de mes conservateurs me rappelait récemment l'impact que cela avait eu sur son parcours : « Ça m'a secoué, ça m'a brassé, ça m'a donné un coup de jeune! ».

En sens inverse, cela me fait penser au destin de Maurizio Pollini, le grand pianiste. Plus ou moins sur un coup de tête, il avait décidé de participer au concours international de Varsovie en 1960. Ce concours, il allait le gagner alors qu'il avait à peine 18 ans. Mais l'important pour lui fut surtout dans le fait que ce concours lui permit de rencontrer Anton Rubinstein, l'un des plus fameux virtuoses du XX^e siècle. Or, pour Pollini, la rencontre de Rubinstein fut l'occasion de s'inscrire dans la filiation de grands créateurs du XIX^e siècle. Il put en effet profiter des commentaires

de Rubinstein qui les tenait du fameux violoniste Joachim qui lui-même les tenait du grand compositeur allemand Johannes Brahms. Et c'est pourquoi Pollini peut encore dire aujourd'hui : « Préserver ce lien et nourrir cette tradition est très marquant pour moi ». Et d'ajouter : « La coexistence des répertoires ancien et moderne est indispensable à la survie de la musique classique » (voir L'Express, 22 janvier 2009, p. 6 et 9).

Comme ancien professeur et conservateur de musée, il m'importait donc d'éveiller des talents et de les intéresser au Musée. Mieux encore, il me semblait opportun d'identifier des éléments de relève éventuels, les meilleurs candidats de demain, en étant ouvert aussi bien au réseau muséal qu'au réseau des universités. Ce fut également pour mon organisation une façon d'économiser tout en évitant de surcharger irrationnellement son plan d'effectifs.

Au cours de mes années à la barre du MNBAQ, il m'est aussi apparu essentiel de documenter notre héritage institutionnel et de faire connaître l'histoire du Musée. De même ai-je cherché à mettre en lumière nos collections, notre principal actif national. Il est en effet impératif de dire et de montrer, en ayant toujours le souci des traces. Personnellement, je suis un adepte des rapports annuels bien nourris et bien illustrés, aux antipodes de ces plaquettes froides, impersonnelles, inodores et incolores qu'on nous invite trop souvent à pondre pour les tablettes de l'oubli. Même souci du côté des publications qui permettent de prolonger nos initiatives muséales à l'échelle nationale ou internationale. Au risque de me faire qualifier de dinosaure, je tiens un journal manuscrit de mes activités quotidiennes depuis 1986 de sorte que je suis devenu redoutable en matière de mémoire et de suivis. Résultat ultime : le Musée est une institution qui sait ce qu'elle est, qui en est fière, et qui a plaisir à partager sa fierté. On appelle cela de l'appartenance. Et cela a pour effet de donner le goût aux membres de notre équipe de participer à ses succès et d'avoir conscience de leur place dans l'histoire de son évolution. Plus que jamais, il est donc important de développer une image institutionnelle positive qui assurera à l'organisation un pouvoir d'attraction accru.

Cela dit, il n'y a évidemment pas de solution universelle ni de recette magique au chapitre des transferts intergénérationnels. Il appartient à chaque organisation de trouver ses propres solutions. De toute façon la question des modalités de la transmission d'une génération à l'autre est incontournable. Au départ, il faut bien sûr qu'il y ait un incitatif organisationnel, il faut également savoir que l'intergénérationnel, ça va dans les deux sens. Ainsi est-il nécessaire que les « vieux » ou les « anciens » acceptent de transmettre, qu'ils ne soient ni grognons, ni bougons ni « fru ». Réciproquement, il faut que les jeunes ou les nouveaux soient prêts à recevoir, à apprendre, et qu'ils manifestent une réelle ouverture d'esprit aux antipodes de l'approche « tasse-toi mon oncle! ». En somme, il faut miser sur un véritable dialogue. Autant il faut donner sa chance à la relève, autant il faut donner aux expérimentés qui restent en poste une occasion de se réinventer. Il y a là une véritable dynamique de réingénierie dont l'un des avantages sera d'éviter que l'on commette les mêmes erreurs que par le passé. Encore faut-il savoir qu'une avenue a déjà été explorée et qu'elle n'a pas donné de bons résultats. Sinon, une nouvelle génération sera destinée à se

casser les dents en mettant de l'avant une hypothèse de solution déjà explorée de façon négative par la génération précédente.

Se pose ensuite la question d'un climat organisationnel à l'enseigne du partage du savoir, des expériences, des découvertes, des succès et du sens de l'appartenance. Un tel climat implique des structures plus humaines et plus efficaces où on comprend le pourquoi des choses et où on se soucie du comment. Cela me fait penser à l'image d'un laboratoire de recherche à l'université. Impossible d'y mener à bien un grand projet si un professeur d'expérience décide de travailler seul et sans partage. À l'inverse, on peut imaginer la magie créatrice d'une équipe de travail conjuguant la jeunesse et l'expérience avec toute sa dynamique de transferts, de stimuli et de relecture des acquis. Aux antipodes de la première avenue, on retrouve là les conditions propices à de grandes avancées.

Il y a par ailleurs des organisations qui, happées par le quotidien, n'ont pas vu venir la crise des départs massifs à la retraite que nous vivons présentement. On s'y retrouve alors avec un phénomène de coupure ou de perte de mémoire qui nécessite que l'on essaie de sauver les meubles en se tournant vers des gens d'expérience, voire même des retraités appelés en consultation de façon ponctuelle. On pourra alors compter sur une équipe d'experts polyvalents ou sur une équipe d'experts plus pointus pour instaurer ponctuellement une dynamique de mentorat qui permette de réinjecter dans une organisation un certain nombre d'acquis essentiels pour son avenir. C'est une façon de redonner des repères à une organisation et de prendre l'initiative de la solution.

Autrement, il m'est venu quelques pistes qui apparaissent susceptibles de favoriser un transfert intergénérationnel harmonieux :

- Pratiquer des recrutements mûrement réfléchis et bien ciblés en fonction d'une vision claire. Un tel exercice est crucial car il aura une incidence sur l'organisation au cours des 25-30 années à venir. On n'a donc pas le droit de se tromper, sinon cela va coûter très cher. On l'a d'ailleurs vu à l'époque où les portes étaient grandes ouvertes aux baby-boomers. On recrutait alors à tour de bras : on a recruté du meilleur mais également du pire. Et ce pire, on l'a doublement payé. Non seulement est-on resté collé avec des nuls pendant 30 ans mais cette catastrophe a été aggravée du fait qu'à la place du nul, on aurait pu avoir une ressource inversement très efficace pour l'accomplissement de la mission de l'organisation et pour son développement. Et, soit dit en passant, on a vu exactement le même scénario dans les universités.
- Maintien de liens avec les anciens employés.
- Pratique de formules de mentorat.
- Installation de structures d'accueil et de transmission des savoirs et des habiletés.

- Équilibre dans les recrutements, à savoir de jeunes débutants et des gens expérimentés.
- Pratiquer une veille en fonction d'une vision à long terme.
- Recours à des mandats ponctuels à l'extérieur, notamment au gré de partenariats.

Tout cela n'est pas facile, je le reconnais, d'autant que nous traversons une période où les gouvernements sont souvent fragiles et où l'économie est en crise. Dans un tel contexte, la tentation est forte pour les dirigeants d'organismes de jouer au pompier jour après jour alors qu'on devrait se forcer pour voir loin et pour être de bon conseil pour les décideurs politiques. Et que dire de l'administration publique : bousculée par les urgences de nature politique, elle en est parfois venue à perdre sa capacité ou son temps de recul à force de répondre aux exigences et au calendrier urgents des politiques. Or, quand le quotidien dévore, il est prioritaire de prendre du recul et d'opter pour un temps d'arrêt, comme dans le sport.

Une organisation, une entreprise ou un gouvernement, c'est un tissu vivant. C'est un peu comme les générations d'une famille ou les architectures d'une ville. L'organisation, suivant le type de leadership qu'on y trouve, sera soit confiante en elle-même, soit inquiète, attentiste et déboussolée. Or, comme il arrive souvent que les organisations n'aient pas de mémoire, on n'y a pas de recul et on y fonctionne comme des automates. Mais une organisation saine, je le répète, c'est comme une famille qui a un patrimoine à transmettre. D'une génération à l'autre, on ne peut pas tout garder mais il faut savoir conserver l'essentiel, quitte à l'actualiser. Il faut donc prendre du recul, réfléchir, connaître son patrimoine, en être fier et trouver les moyens de le transmettre. Ultiment, tout comme à l'échelle des individus et des familles, il faut que les organisations fassent tout en leur possible pour améliorer la vie, pour contribuer à une société meilleure et pour prodiguer les meilleurs services possibles à une population qui y a droit. Nos organisations doivent être à l'image d'une société qui évolue avec les continuités, les changements et les ruptures propres à la vie. Une bonne organisation doit donc savoir d'où elle vient et où elle s'en va. Elle doit avoir la conviction de s'inscrire dans la continuité d'un patrimoine collectif. Elle doit être consciente qu'elle a le devoir de conserver son patrimoine, de continuer de le bâtir et de le réinventer en le marquant de son empreinte.

Voilà, mesdames et messieurs, qui devrait répondre, de mon point de vue, au libellé général de la série de conférences de l'Institut d'administration publique de Québec sur le transfert intergénérationnel. Dans ce libellé, je le rappelle, il est question de départs massifs à la retraite, de la perte de savoir et d'expertise, de la fragilité des organisations pérennes, de la préservation de la mémoire organisationnelle, du renforcement de la culture des organisations, du soutien à l'apprentissage par la réflexion sur l'expérience passée, bref, de la continuité et du renouvellement de nos organisations publiques.