
Une tentative d'innovation ratée

Cas produit par **Jacques AMELIN**, **Luc AUDEBRAND** et **Estelle M. MORIN** professeure titulaire.

François Larochelle et Paul Charentais travaillent depuis à peine dix mois au sein du Cabinet d'ingénieurs *Poitevin & Marais*. Ils ont fait connaissance au début de leurs études en ingénierie et depuis, ils sont devenus des amis quasi inséparables. Ils ont été ravis d'apprendre qu'ils avaient été embauchés par Jean Marais, le directeur du Cabinet. C'est leur premier emploi, dans leur domaine, et ils sont impatients de faire la preuve de leur expertise et de leur savoir-faire. Leur ambition n'a d'égale que leur enthousiasme; ils sont pressés de mettre en pratique ce que leurs professeurs et leur superviseur de stage leur ont appris. François est né en janvier 1970 dans la banlieue de Montréal et il a fait toutes ses études à Montréal. Paul est né dans une petite municipalité des Laurentides, en juillet 1975 ; il a grandi à la campagne avant d'aller s'installer pour de bon à Montréal alors qu'il avait à peine 19 ans. Ils s'entendent à merveille en raison non seulement de la proximité de leurs intérêts pour le génie, les nouvelles technologies et le développement urbain, mais également de la complémentarité de leur caractère. Tous les deux sont de nature sociable, aimant la vie et les bonnes choses, pratiquant des sports variés, comme le soccer, le tennis et le ski. François est toutefois plus téméraire et plus curieux que Paul. Lorsqu'ils travaillent ensemble, c'est généralement François qui a les idées les plus originales, mais c'est plutôt Paul qui sait comment les réaliser et qui s'assure de la bonne progression des activités. Alors qu'ils étaient aux études, François avait eu la chance de travailler pour de grandes entreprises québécoises bien en vue dans le monde des affaires ; il y avait acquis alors la réputation d'un jeune ingénieur brillant, doté d'un grand sens des responsabilités et d'une grande perspicacité. C'est en partie en raison de cette réputation que Jean Marais l'avait recruté ; il en avait entendu parler par ses concurrents, qui espéraient alors le recruter.

Le fonctionnement interne du Cabinet

Le Cabinet *Poitevin & Marais* existe depuis une vingtaine d'années et possède plusieurs belles réalisations à son actif. Il se classe parmi les Cabinets de taille moyenne pour le Québec. Son effectif total de 16 personnes se répartit ainsi : le directeur, 11 gestionnaires de projet, deux comptables et deux secrétaires.

Jean Marais dirige le Cabinet depuis le décès du fondateur, il y a quatre ans. S'il a le statut de directeur, il passe néanmoins la majeure partie de son temps à l'extérieur du Cabinet, en quête de nouveaux contrats et de nouveaux contacts. Comme il ne semble pas aimer s'occuper de la gestion courante du Cabinet, il a confié une partie importante de ses responsabilités de direction aux secrétaires et aux « AGP » (anciens gestionnaires de projets). C'est surtout le rôle des secrétaires de le tenir au courant des affaires quotidiennes du Cabinet.

Les gestionnaires ayant le plus grand nombre d'années de service au Cabinet sont surnommés les « AGP », les autres se font appelés les « JGP » (jeunes gestionnaires de projets). Ces sobriquets sont répandus et acceptés par tous même si chez Poitevin & Marais, la définition de novice est assez large. Par exemple, certains gestionnaires de projet portent toujours le statut de « JGP » même s'ils ont accumulé une dizaine d'années de service. En tout, on retrouve quatre « AGP » et sept « JGP »

Les « AGP » remplissent les véritables charges et rôles de gestionnaire de projet, tandis que les « JGP » sont responsables de constituer les dossiers et d'exécuter les tâches que leur confient les « AGP ». Officiellement, les « AGP » n'ont pas de rôle prescrit ni d'autorité sur les « JGP »

C'est un fait admis que les « AGP » puissent manquer de respect à l'endroit des « JGP » et profiter de leur pouvoir en l'absence de Jean Marais. Par exemple, ils confient la gestion de certains dossiers en fonction de critères obscurs. Certains « JGP » reçoivent systématiquement des dossiers de moindre importance ou, pour bien exposer leurs limites, des dossiers dépassant leur niveau de compétence. C'est ainsi qu'ils se sentent constamment sous-estimés ou humiliés par les « AGP ». D'autres « JGP » se voient confier des dossiers à la mesure de leurs compétences, dont les résultats sont bien visibles de tous. Inutile de préciser les effets dévastateurs que de telles pratiques engendrent sur le climat de travail et la culture du Cabinet. Les secrétaires et les comptables assistent, sans mot dire, à ces démonstrations de favoritisme.

Au dire de François, monsieur Marais ne semble pas du tout conscient que les « AGP » profitent de son absence et de sa méconnaissance du fonctionnement du Cabinet pour satisfaire leurs intérêts personnels. C'est qu'ils se connaissent depuis assez longtemps pour avoir développé une complicité, une connivence telle qu'ils font ce qu'ils veulent.

Depuis leur arrivée au Cabinet, François et Paul se sentent comme des étrangers, comme s'ils ne parvenaient pas à s'insérer dans le groupe; ils ont parfois l'impression d'être considérés comme des adversaires, surtout François, et ce, même par les « JGP ». Ils ne voient pas pourquoi ils suscitent une telle réaction. Souvent, les « AGP » les narguent ou pire, les ignorent. Lorsque des clients les félicitent pour leurs bonnes idées, les « AGP » s'empressent de diminuer leur performance en leur rappelant des erreurs ou des difficultés qu'ils ont commises. Ne se laissant pas démoraliser facilement, François et Paul se consolent en se disant qu'ils auront bien l'occasion de leur prouver leur valeur.

Le projet d'implantation d'un système informatique

Depuis plusieurs mois, le directeur envisage de renouveler le système informatique du Cabinet, sous la pression des « AGP ». Arrivé tôt au bureau, il convoque une réunion spéciale, invitant

tous les membres du Cabinet, pour annoncer sa décision de changer les équipements du Cabinet. Dès l'ouverture de la réunion, il demande s'il y a des personnes assez compétentes dans ce domaine pour se charger de faire les recherches et formuler les recommandations.

À cette annonce, François et Paul se sourient ; dans leurs yeux, on peut presque lire leurs pensées. Voici enfin la chance de démontrer au reste du Cabinet leur leadership et leur savoir-faire. En effet, dans le cadre de leur cheminement universitaire, ils ont suivi plusieurs cours se rapportant à l'informatique, à la programmation et aux plus récents logiciels dans le domaine. Ils se sentent donc tout à fait à l'aise pour se charger de ce dossier. Sans attendre, François exprime ouvertement son désir de piloter ce changement et propose que Paul travaille avec lui. Sans d'autre discussion, Jean Marais accepte leur proposition et leur donne toute la latitude requise pour mener à bien ce changement. Les mots d'ordre du directeur sont la rapidité et l'efficacité.

Tout de suite après la réunion, François et Paul se rencontrent et décident de leur plan d'actions. D'abord, ils vont constituer un petit comité, formé par deux AGP, un autre JGP, une secrétaire et un comptable. Ainsi, tous les intérêts sont représentés. Ce comité sera chargé de piloter le changement et de prendre les décisions nécessaires. Ils planifient également des réunions hebdomadaires pour faire le point sur l'avancement du projet de changement. Ils veillent également à mener une petite enquête auprès de tout un chacun, pour connaître leurs besoins, leurs attentes et leurs préférences. Enfin, ils envoient des appels d'offres à toutes les sociétés informatiques susceptibles de leur fournir et installer les équipements, d'assurer leur entretien et leur mise à jour, ainsi que de former les membres du Cabinet.

Après deux semaines de travail acharné, ils retiennent trois offres qu'ils s'empressent de présenter au Comité. Chacune des sociétés retenues est invitée à faire une démonstration des équipements et des logiciels qu'elles proposent, devant les membres du Comité. Jusque-là, tous les membres du Comité sont souriants et affichent des attitudes bienveillantes. « Auraient-ils changé? », se demande François...

À la fin de la troisième semaine, le Comité prend la décision de retenir les services de la Société Virtuose. À la fin de la réunion, le représentant de cette Société leur lança, avec un grand sourire : « Il ne vous reste plus qu'à adapter vos pratiques organisationnelles, en fonction des paramètres du Système... Si vous ne changez pas vos façons de faire, alors vous ferez plus vite, mais mal, ce que vous faites aujourd'hui ; vous ne toucherez aucun bénéfice de ce Système! ». Entendant cela, Jean Marais, qui était présent à cette réunion, recommande à son personnel de réviser leurs pratiques, le plus vite possible. Comme si cela allait de soi, il confie le mandat de réorganisation à François : « Analyse la situation dans le Cabinet et présente-moi la semaine prochaine deux propositions : l'une avec des ajustements mineurs et l'autre avec des modifications permettant d'optimiser les processus de travail. »

L'implantation des nouveaux équipements

François et Paul se réunissent immédiatement après la rencontre et se fixent à nouveau un échéancier. Après avoir fait une esquisse des deux propositions, ils envoient un courriel à l'ensemble du personnel afin de les inviter à participer au processus. Tout bien considéré, ils aimeraient bien que chacun puisse donner son opinion et puisse se sentir impliqué dans le projet,

car ils considèrent qu'il s'agit d'un lourde responsabilité sur les épaules de deux seules personnes, « JGP » de surcroît. Cependant, personne ne répond au courriel envoyé. Quand ils en parlent aux autres lors du lunch suivant, plus personne ne semble intéressé, ni même disponible.

Lorsque François et Paul cognent à la porte des « AGP » pour parler des modifications à apporter aux pratiques, ces derniers trouvent toutes sortes d'excuses pour ne pas collaborer. Comme François et Paul insistent beaucoup, certains « AGP » acceptent de suggérer quelques changements mineurs dans les pratiques, mais aucun ne propose de faire des changements majeurs. François et Paul en informent le directeur, mais celui-ci ne fait rien pour les aider. Les secrétaires se montrent aussi peu intéressées, et l'une d'elles a des attitudes agressives envers François.

Devant le manque d'intérêt de leurs collègues, François et Paul décident alors de faire les propositions; pour la première, ils se fondent sur les idées émises par quelques « AGP », pour la seconde, ils s'inspirent de leurs valeurs de travail et des bonnes idées qu'ils ont apprises à l'Université. Cette proposition est on ne peut plus progressiste : elle est fondée sur les nouvelles approches de gestion participative, valorisant le travail en équipe, l'autonomie, la flexibilité, les responsabilités et le participation aux décisions. En outre, chaque gestionnaire de projet se voit dorénavant responsable de ses dossiers du début à la fin. Au bout de quatre semaines, ils convoquent les membres du Cabinet pour leur présenter les deux propositions demandées par Jean Marais. Le directeur exige que tous se présentent à la réunion.

Lors de la présentation de la première proposition (ajustements mineurs), les membres du Cabinet sont enthousiastes et contents. Par contre, la deuxième proposition (ajustements majeurs) soulève immédiatement un tollé de protestations de l'ensemble du personnel hormis certains « JGP ». À peine expliquée, elle est tout de suite rejetée par les « AGP » et les secrétaires.

Les « AGP » dénigrent complètement le travail accompli depuis quatre semaines, leur reprochant le manque de consultation et d'ouverture. Les secrétaires s'offusquent qu'on s'attaque à leurs méthodes de travail alors que celles-ci fonctionnent très bien jusqu'à preuve du contraire. Les deux comptables s'abstiennent de parler.

Au beau milieu de l'agitation, François et Paul cherchent désespérément un regard approuvateur du directeur, mais celui-ci reste de glace. Il leur montre lui aussi son désaccord en leur disant que ce n'était pas ce qu'il avait demandé et qu'il est bien déçu qu'ils aient perdu autant de temps sur cette affaire.

François et Paul sont atterrés et sentent qu'il les laisse tomber. Ils ont le sentiment d'être tombés dans un piège tendu pour les discréditer et ils s'en veulent d'avoir fait preuve de beaucoup de naïveté en acceptant ce dossier.

2003-02-25