

IN-FORMA inc.

Cas écrit par le professeur **Alain RONDEAU**¹.

François Tremblay est le directeur de production d'une entreprise d'informatique qui offre des services de gestion de la paye à diverses organisations. Il est fort apprécié par la haute direction de son entreprise à cause de la qualité et de l'efficacité de sa relation avec la clientèle.

Il a sous ses ordres cinq cadres et quelque 40 employés, pour la plupart informaticiens ou techniciens, affectés aux opérations de production des chèques de paye et au maintien des liens avec les clients. Il est admiré pour la rapidité avec laquelle il a su prendre les rennes du service de production et redresser la situation financière précaire de l'entreprise.

François est au début de la quarantaine. Il travaille au sein de cette firme depuis maintenant quatre ans. Il a axé son effort sur le développement de nouveaux systèmes informatiques plus performants et aptes à s'ajuster rapidement aux besoins changeant de sa clientèle. Pour diriger la section de développement, il a promu Diane Marsolais, 29 ans, il y a deux ans. Il a confiance en sa compétence car elle possède une maîtrise en gestion des systèmes d'information et semble avoir connu du succès en développement de systèmes chez son employeur précédent. Toutefois, compte tenu de sa progression rapide au sein de l'entreprise et de sa façon plutôt discrète d'agir, elle semble avoir quelques difficultés à se faire accepter, surtout des plus anciens employés.

Diane dirige la section de développement où travaillent dix informaticiens répartis en trois équipes de projets. Chaque équipe est responsable d'un projet majeur de développement en plus de devoir assurer le maintien de divers systèmes de production. Deux des projets majeurs portent sur le développement d'un nouveau type d'interface avec les systèmes clients visant à assurer une production de paye qui soit pratiquement faite sur

¹Copyright © 1977. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite. Ce cas est destiné à servir de canevas de discussion à caractère pédagogique et ne comporte aucun jugement sur la situation administrative dont il traite. Distribué par la librairie universitaire CoopHEC, École des HEC, 3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.

mesure et dégagée des contraintes du système actuel. Le troisième projet porte sur le développement d'un «environnement» de soutien aux deux autres.

Diane partage les vues de son patron, François, concernant l'importance pour l'entreprise d'utiliser des outils toujours à la fine pointe de la technologie. Depuis sa nomination à la tête de la section, elle cherche à convaincre son personnel que l'organisation ne pourra survivre sans des outils plus performants, capables de s'ajuster plus rapidement aux besoins changeants d'une clientèle toujours plus exigeante. Mais tous ne sont pas convaincus de l'urgence de changer. Plusieurs ne comprennent pas pourquoi les développements majeurs sont devenus soudainement aussi importants. À leur avis, la clientèle s'est toujours montrée fidèle et les ajustements apportés aux outils en usage se sont avérés satisfaisants.

Diane trouve difficile le rôle de superviseur. Elle doit travailler avec des subordonnés qui ont longtemps été autonomes dans leurs relations avec les clients et pour qui le travail consistait essentiellement à faire des ajustements mineurs aux systèmes en place pour satisfaire les besoins des clients. Aujourd'hui, elle doit réorienter les efforts de la section vers le développement de nouveaux outils et ne sait pas trop comment amener son personnel à adopter ces nouveaux objectifs. Elle fait preuve de patience et suit de près leurs travaux, mais il lui arrive de constater que plusieurs ne semblent pas comprendre l'envergure des travaux qu'ils entreprennent. Ainsi, lorsqu'elle leur demande de faire des estimés du temps requis pour certains développements, ils lui donnent des indications qu'elle juge irréalistes. À certains moments, elle en vient à croire qu'ils agissent comme s'ils voulaient simplement lui donner une réponse pour satisfaire ses exigences et non parce qu'ils sont engagés dans le projet.

Toutefois, même si elle doute parfois de leur capacités en matière de développement de systèmes, elle reconnaît qu'ils maîtrisent bien les vieux systèmes et qu'ils sont fort habiles à faire des ajustements mineurs sur des systèmes mal documentés pour satisfaire aux besoins pressants de la production. Elle juge qu'elle a plus de chance d'obtenir leur collaboration en essayant de satisfaire leurs besoins et, pour se faire, essaye d'écouter leurs doléances et d'y trouver satisfaction.

Comme la haute direction s'inquiète de la lente progression dans le développement des nouveaux systèmes, Diane a jugé que des mesures drastiques s'imposaient. Elle a donc congédié deux employés qu'elle considérait incompetents. Elle a aussi convaincu François Tremblay de retenir, pour une période d'un an, les services d'une firme de consultants dont l'expertise en développement de système est reconnue. Cette firme sera chargée de superviser le développement des trois projets principaux et,

de ce fait, aura la responsabilité des employés de l'entreprise affectés à ses projets. Elle espère, de cette façon, que ces employés bénéficieront d'une occasion de se perfectionner.

Ces décisions ont des effets au sein de la section de développement. L'un des trois chefs d'équipe de projet, Marcel Simard, qui travaille pour l'entreprise depuis six ans, considère que depuis l'arrivée de François Tremblay et particulièrement de Diane Marsolais, on exige d'eux des transformations irréalistes aux logiciels de production de paye. À son avis, François Tremblay et Diane Marsolais ont tellement besoin de prouver leur valeur aux yeux de la haute direction qu'ils ont lancé des projets de développement dont eux-mêmes ne mesurent pas bien l'envergure et qu'ils font porter l'odieux des résultats désastreux sur les employés de la section de développement. Selon lui, la qualité du développement des systèmes a toujours été satisfaisante jusqu'à leur arrivée. Aujourd'hui, on entreprend des modifications tellement fondamentales qu'il s'avère difficile de conserver l'intégrité des systèmes en place et tout changement se traduit par une série de défaillances pour lesquelles les employés ne peuvent être tenus responsables.

Marcel estime que François Tremblay et Diane Marsolais n'ont pas de considération pour les employés et pour la contribution qu'ils ont pu apporter depuis qu'ils sont avec l'entreprise. Ils croient que ces deux «patrons», ne s'intéressent qu'aux résultats et aussitôt qu'un employé ne satisfait pas leurs exigences, il n'est plus bon. Pour Marcel, François Tremblay et Diane Marsolais tentent d'imposer à l'entreprise un système de valeurs orienté uniquement sur les résultats et veulent discréditer ceux qui ne pensent pas comme eux. Cette vision des choses commence d'ailleurs à faire des adeptes au sein de la section, particulièrement auprès de ceux qui se sentent menacés par la situation actuelle.

Toutefois, un autre chef d'équipe, Louis Vernet, qui travaille lui aussi depuis six ans au sein de l'entreprise, admet que l'expertise des consultants pourra s'avérer utile et se montre disposé à tenter l'expérience de collaboration. Il s'inquiète toutefois de ce qui arrivera aux employés de l'entreprise oeuvrant avec les consultants lorsque ces derniers livreront les produits finis.

François Tremblay montre des signes d'impatience. Parfois, lors de ses réunions du lundi matin avec ses cadres, ses propos laissent percevoir qu'à son avis, Diane est un peu trop tolérante avec les membres de sa section, particulièrement avec ses «fortes têtes». Pour lui, elle ne sait pas définir de façon ferme ce qu'elle attend d'eux et les protège trop. Il croit, en effet, que plus de deux employés auraient pu être congédiés pour incompétence. Il considère que certains d'entre eux font simplement preuve de mauvaise foi et la font marcher lorsqu'ils s'engagent à produire un résultat puis ne «livrent pas la marchandise». Il admet toutefois la valeur de son jugement en matière informatique et

considère qu'il a besoin de sa contribution. Il juge que les décisions récentes méritent d'être supportées et que cela va nécessiter un certain délai avant d'en constater les retombées. Il se demande tout de même comment faire pour la rendre plus expéditive dans sa façon de diriger.