

## LA VIEILLE GARDE

*Catherine Lebrun*<sup>1</sup>

Fondé en 1985, le Centre Micro-Cosme est une filiale du Collège Universel, qui offre une gamme de programmes de formation technique dans des domaines aussi variés que l'électronique, le tourisme, la bureautique et le commerce. À cette époque, de par ses nombreux contacts avec l'industrie, le Collège pressent une croissance exponentielle des besoins en termes d'automatisation bureautique, redevable à l'essor fulgurant de la micro-informatique dans le monde des affaires. Créée pour répondre à ces besoins, la division Micro-Cosme s'applique à offrir des services de formation sur mesure aux entreprises pour l'utilisation des outils micro-informatiques les plus courants sur le marché. Les cours sont dispensés sur une base modulaire et de façon intensive afin de permettre une intégration plus rapide des notions acquises et d'en favoriser l'application immédiate, de retour en milieu de travail. Bien positionné sur le marché, situé au coeur du centre-ville, le Centre Micro-Cosme jouit d'une situation privilégiée, d'un chiffre d'affaires croissant de l'ordre de 6 millions de dollars par année et compte à son actif une équipe interne d'un dynamisme et d'un dévouement incontestables. Sa clientèle se compose presque exclusivement de grandes entreprises, au sein desquelles il est possible d'élaborer et de déployer des plans de formation continue de plusieurs millions de dollars. Parallèlement, l'industrie de la formation sur mesure s'est elle aussi épanouie : une kyrielle de petites entreprises se sont improvisées expertes en formation bureautique, conscientes de l'opportunité intéressante qu'offre un marché en plein développement. À ses débuts, le Centre Micro-Cosme se distinguait de la compétition surtout au niveau de la gamme des cours, le défi consistant en effet à développer une expertise sur une variété de produits très différents sur le plan conceptuel : en l'absence d'interface commune, qui plus est, graphique et conviviale, les logiciels présentent de profondes disparités.

<sup>1</sup> Ce cas est reproduit avec la permission du Centre de cas HEC Montréal ([www.hec.ca/centredecas/index.html](http://www.hec.ca/centredecas/index.html)) qui propose un catalogue de plus de 2 000 cas et autres outils pédagogiques (majoritairement en français) pour l'enseignement de la gestion. Pour consultez d'autres cas sur le même thème et les commander pour une utilisation en classe, rendez-vous sur [www.evalorix.com](http://www.evalorix.com).

Au Centre, l'enseignement est dispensé par des professeurs de haut calibre, tant aux niveaux technique que pédagogique, grâce à un intérêt marqué pour la technologie et à des capacités autodidactes très développées... et nécessaires étant donné qu'il n'existe pas de programmes d'éducation en microinformatique dans les institutions d'enseignement supérieur. Quoique pigistes et enregistrés sous une raison sociale, les professeurs ont développé un solide sentiment d'appartenance à l'égard de la division. La plupart se considèrent comme employés à part entière et n'hésitent pas à investir temps et efforts pour acquérir de nouveaux champs d'expertise qui bénéficient directement à la réputation de la compagnie et à l'excellence de ses services. Des évaluations sont distribuées à la clientèle à la fin de chaque cours, ce qui permet de mesurer son degré de satisfaction eu égard aux locaux, à l'accueil, au matériel didactique, au professeur ainsi qu'aux méthodes d'enseignement. Environ 90 % des évaluations affichent un excellent taux d'appréciation des professeurs et la majorité des motifs d'insatisfaction sont reliés au matériel didactique (manuel, cahier d'exercices, etc.).

En octobre 1992, Claude Tremblay, le directeur général, recrute Pauline Dumas, 28 ans, à titre de nouveau professeur. Ayant récemment perdu son emploi d'analyste en informatique au sein d'une multinationale d'envergure, Pauline tente par tous les moyens de réintégrer le marché du travail. Son entrée à la division ne tarde pas à prendre des allures d'initiation : la gamme de cours qu'on lui demande d'enseigner est d'une élasticité hors du commun, qui lui demande des heures intenses de préparation, voire des jours lorsqu'elle ne possède pas la matière. Sur son horaire, on lui assigne des cours de niveau débutant et elle prend conscience, une fois en classe, qu'il s'agit de cours avancés... L'équipement matériel fait très souvent défaut et les impacts s'en font sentir au niveau de l'évaluation. Malgré les remarques qu'elle a adressées au technicien, les erreurs ne sont jamais corrigées et les configurations sont toujours déficientes.

Un mois plus tard, la situation est intolérable et Pauline décide d'en faire part à Claude. Au cours de l'entretien, Claude l'écoute attentivement, hochant parfois la tête en signe d'approbation, l'incitant à poursuivre.

« Je ne sais pas si tu es au courant, mais il serait temps de faire quelque chose au sujet du matériel. Les manuels regorgent d'erreurs d'orthographe, quand ce n'est pas la syntaxe qui fait hurler. Je suis continuellement en train de m'excuser de leur pauvreté auprès des étudiants. D'autre part, les ordinateurs ne fonctionnent pas bien, et très souvent les logiciels ne sont pas installés adéquatement. Je suis persuadée que mes frustrations se répercutent sur la qualité de mon enseignement. »

De nature flegmatique, réfléchi et très rationnelle, Claude se montre très réceptif aux récriminations de Pauline. Conscient de son immense potentiel de travail et de son perfectionnisme, il ne veut pas la perdre. Aussi lui fait-il une offre surprenante :

« Le fait que tu prennes tant les choses à cœur me réjouit. Je suis parfaitement au courant des points que tu soulèves. Depuis quelques mois, j'avais l'intention de remédier à la situation qui, je te l'accorde, va en se détériorant. À mon avis, il nous faut quelqu'un pour prendre en charge la qualité des cours et du matériel didactique : nous avons les budgets, mais nous n'avons pas encore trouvé la perle rare... Comme ton implication témoigne d'un professionnalisme certain, je ne crois pas me tromper en t'offrant ce nouveau poste de cadre, directeur au développement pédagogique. Les responsabilités inhérentes à ces fonctions engloberaient non seulement la qualité de nos services, mais aussi la gestion et le recrutement des professeurs ainsi que des techniciens. »

Pauline comprend enfin le sens de son initiation : Claude cherchait tout simplement à tester sa capacité d'absorption à la tension et à évaluer ses aptitudes à réagir en des circonstances négatives. Après une période de réflexion, elle accepte la proposition de Claude. La nouvelle de sa nomination est automatiquement diffusée auprès de l'équipe interne ainsi que des professeurs. Parmi ceux-ci, les réactions sont mitigées. Certains se montrent ravis et n'hésitent pas à lui présenter leurs sincères félicitations. D'autres, cependant, observent un silence fort éloquent : Pauline

apprendra plus tard qu'ils convoitaient le poste depuis longtemps, notamment ceux qui comptaient plusieurs années d'ancienneté à leur service. Aucun ne peut toutefois évoquer le principe de l'ancienneté, car c'est un terme qui s'applique à des employés et non à des partenaires-fournisseurs. Malgré tout, certains d'entre eux espéraient une reconnaissance informelle de leurs années de loyaux services pour le compte du Centre et se sentent lésés par Pauline : de quel droit cette nouvelle venue s'appropriait-elle ce qui, à leurs yeux, leur revenait de plein droit?

Au nombre des déçus, les plus influents sont incontestablement Bernard, Hélène et Lucien. La présence de Bernard dans l'enceinte de la compagnie remonte à sa fondation : il fut l'un des pionniers à mettre sur pied la division Micro-Cosme. Pendant environ deux ans, il a même occupé un poste similaire à celui de Pauline, à titre d'employé permanent, pour ensuite devenir professeur pigiste pour des raisons financières : en effet, hautement spécialisé en gestion des réseaux informatiques et des télécommunications, Bernard est en mesure d'exiger un taux horaire qui dépasse largement le salaire des cadres de l'interne et la rémunération moyenne des autres professeurs. C'est un homme à la mi-trentaine, qui a développé toute son expertise des réseaux de façon autodidacte. Fier et imbu de lui-même, il n'hésite pas à coincer ses interlocuteurs par des discussions hautement techniques et à affirmer ainsi sa supériorité. La nomination de Pauline ne lui a pas plu : quoiqu'il ne désirait pas réintégrer ce poste, il se croit irremplaçable et ne tolère pas l'idée qu'une autre occupe ses anciennes fonctions

Après avoir été secrétaire pendant de longues années, Hélène s'est lancée dans l'enseignement du traitement de texte exclusivement. Elle ne connaît pratiquement rien d'autre sur le plan technique, mais elle est reconnue comme la meilleure dans le domaine, d'autant plus qu'environ 25 % des revenus du Centre puisent leur source à même ce type de cours. La trentaine avancée, c'est une femme extrêmement provocante à la fois dans sa façon de se vêtir et dans ses manières. Elle flirte avec ses étudiants, chemisier transparent, encolure entrouverte, jupe de cuir et bas de résille. Plusieurs clients ont porté plainte eu égard à son comportement et son image est l'une des plus controversées au sein du Centre : on l'adore

ou on la déteste. Elle est véhémence, d'approche compliquée et son caractère fait légende par ses excès.

Également au compte du Centre depuis plusieurs années, Lucien est le professeur le plus réservé et le plus discret. Il est devenu progressivement expert en micro-informatique, et ce, sous l'égide de Bernard qu'il vénère comme un père spirituel. On ne peut jamais lui demander une faveur au pied levé. Il a besoin de réflexion et de se sentir en pleine possession de ses moyens. Jamais il n'a enseigné un logiciel qu'il ne connaissait pas sur le bout de ses doigts, aussi ses évaluations s'avèrent-elles littéralement remarquables : on reconnaît toujours sa maîtrise parfaite de la matière et ses méthodes pédagogiques axées sur la douceur, la patience et l'humour discret.

Ces trois professeurs forment donc ce que l'on nomme communément la « vieille garde ». Ils ont une confiance absolue en Claude, seule personne avec laquelle ils veulent transiger. Que ce soit pour l'assignation des cours, l'horaire, la rémunération ou les conditions de travail, ils n'acceptent que ce qui est issu de Claude. La nomination de Pauline ne change rien à cet état de fait pour eux : leur seul supérieur est encore et toujours Claude. Il faut dire que ce dernier est un expert à tous les niveaux : lui seul peut enseigner les quelque 200 cours offerts par le Centre, et il possède dix ans d'expérience en enseignement malgré ses 32 ans. Son haut calibre technique lui attire respect et vénération : personne n'a même déjà songé à remettre ses connaissances en question.

Le reste de l'équipe enseignante se compose de professeurs généralistes, qui dispensent une formation de base et de niveau intermédiaire sur les logiciels les plus courants. Quoique très motivés et très performants sur le plan pédagogique, ils demeurent limités quant à l'expansion de leurs connaissances. La plupart ne sont pas réfractaires aux changements de l'industrie, étant donné le faible niveau d'ajustement que cela peut exiger de leur part. Plusieurs de ces professeurs ont été recrutés par Claude, mais ont vécu le transfert de pouvoirs sans broncher, à la venue de Pauline.

Consciente des disparités de personnalité qui existent au sein de sa nouvelle équipe, Pauline décide donc de ne pas brusquer les choses. Avec le temps, se dit-elle, les professeurs les plus réticents finiront bien par admettre sa compétence et sa crédibilité. Aussi ne ménage-t-elle pas les relations publiques : la porte grande ouverte, son bureau semble une invitation perpétuelle où il fait bon discuter et prendre un café. De semaine en semaine, elle gagne définitivement la confiance des généralistes, mais elle n'a pas réussi à attirer les autres. Le premier trimestre s'achève donc sur une note sombre : à l'occasion de l'évaluation de ses performances pour les trois premiers mois, Claude lui souligne son échec du côté des anciens :

« Je sais que ce n'est pas chose facile. Mais tu dois comprendre que je t'ai embauchée pour me seconder et me relayer dans certaines fonctions. S'il faut encore que je m'en mêle, je suis mieux de m'en occuper entièrement. Tu devrais te montrer plus dure avec eux, c'est la seule façon d'obtenir le respect. »

Pauline n'en est pas convaincue : à son avis, le respect se gagne progressivement et ne se conquiert pas. Quoiqu'apte à enseigner quelque 80 cours différents, elle ne connaît pas parfaitement chacune des spécialités développées par les professeurs. Ses objectifs à atteindre font toutefois bien mention d'une saine gestion des professeurs et de la qualité de l'enseignement. Comment gérer une telle équipe? Comment parvenir à établir une culture d'entreprise étroitement liée à la qualité tout en ralliant chaque membre de la vieille garde sans risquer une troisième guerre mondiale?