

LE PROGRAMME SAAQclic : UNE TRAGÉDIE

ROBERT POUPART

COURT MÉMOIRE À LA COMMISSION GALLANT

OBJECTIF

Ce mémoire veut démontrer que la commission doit passer de la recherche des responsables ou du coupable, à la recherche du problème.

On aurait beau sévir, punir, congédier les nombreux responsables, ça ne changerait rien à la probabilité que ça se reproduise. Le problème réside dans les postulats et conditions de départ, les choix technologiques, les dérives contractuelles, les structures de gestion et l'absence de gouvernance qui en résulte. Changer les acteurs ne changera rien à cette tragédie qui pourrait, dans les mêmes conditions, connaître de nombreuses autres représentations.

La tragédie, inventée par les grecs, chronique les aventures d'un héros qui marche vers son inéluctable destin (*fatum*) comme un train qui roule sur ses rails vers un mur.

Le drame dépeint un personnage victime de conditions et de circonstances imprévisibles indépendantes de lui.

En langage d'aujourd'hui, on dirait qu'une tragédie est une crise alors qu'un drame est une catastrophe.

Tous les éléments de la tragédie discutés ici peuvent servir de base à des recommandations d'ordre technique/managériales ou stratégiques ou institutionnelles ou politiques.

Ce mémoire est conçu comme un support à une discussion structurée.

1- LES CONDITIONS DE DÉPART

1.1 : UN FAUX POSITIONNEMENT

Les employés de la SAAQ n'ont pas les compétences requises pour mener à bien ce programme : faux. Ils ont déjà réussi à développer et entretenir les systèmes patrimoniaux dans les cadres de programmes de plusieurs dizaines de millions de dollars.

Le programme est trop long : vrai. (changements législatifs, réglementaires, organisationnels et sociaux) Mais ça n'affecte pas la compétence des employés.

Trop complexe : faux. Le programme est certainement compliqué mais pas complexe.

Trop gros et complexe à la fois donc il ne peut pas être divisé en morceaux : faux. Tout programme d'envergure est subdivisé en morceaux, en sous projets, en lots.

1.2 : UN FAUX CHOIX

Une solution *clef-en-main* est supérieure, moins chère, plus rapide qu'une *solution-maison*.

Faux dans ce cas. l'expérience démontrera que le produit *clef-en-main* n'existait pas à ce moment. Les progiciels existants ne sont ni adaptés ni adaptables à la situation. La réalisation progressive de ce fait, en cours de route, se traduira, à moins d'un arrêt, d'un repositionnement ou d'un recalibrage, par une augmentation drastique des risques, des coûts, de la charge de travail et des occasions de friction entre les parties prenantes.

1.3 : UNE FAUSSE STRATÉGIE

La réalisation du programme est confiée à un spécialiste de la technologie plutôt qu'à un responsable de la livraison des services concernés.

Les spécialistes technologiques cherchent une solution parfaite alors que les responsables de la livraison des services cherchent une solution applicable.

Dans de nombreux milieux, il a été amplement démontré que les solutions parfaites des spécialistes ne conviennent pas aux besoins des opérations. (Exemples : le « gold plating » à Hydro-Québec, la Citroën SM.).

1.4 : UN FAUX LANGAGE

S'agit-il d'une modernisation, d'une transformation organisationnelle, d'une innovation ou d'une invention? Ce langage évoluera avec le temps, avec les différents gestionnaires et ministres, avec les difficultés grandissantes et avec les besoins de financement.

Au delà des conditions de départ, de nombreuses autres décisions contribueront à accélérer la course du train vers le mur.

2- LES STRUCTURES DE GESTION

Une structure de gestion de projet n'est pas une structure bureaucratique et encore moins une structure de laboratoire. La littérature scientifique de gestion abonde de descriptions des différences entre ces structures.

Inutile donc de se lancer ici dans un débat théorique.

Remarquons cependant, pour simplifier, qu'une structure bureaucratique est conçue pour gérer, à long terme et à l'abri des aléas conjoncturels, des processus connus, plus ou moins tendus. Ou pour livrer des services connus. Ou pour fabriquer des produits connus.

Dans ces conditions, une structure bureaucratique est excellente, en dépit de son actuelle mauvaise réputation.

Dans une bureaucratie, le cycle suit les étapes suivantes : développement/production/vente.

Une bureaucratie nourrit une gestion mécanique des processus, des procédures et des rapports en silo des acteurs.

Une structure de gestion de projet doit **innover** pour livrer à court terme, ou dans des délais prescrits, à bas coût un produit ou service selon des spécifications précises.

En gestion de projet (surtout dans les domaines de haute technologie), le cycle est inversé: vente/livraison/conception.

Une structure de gestion de projet nourrit une culture organique d'adaptation des processus, des procédures et des rapports de collaboration.

Le programme SAAQclic a été mené comme un projet dans une structure bureaucratique alors que le produit acheté (un progiciel de gestion) n'existait pas.

Le produit n'existant pas, il fallait **l'inventer**, ce qui requiert une structure de laboratoire de recherche. Double contradiction donc.

Dans un laboratoire de recherche, l'horizon temporel est long, les budgets évolutifs et cumulatifs, les processus pas clairs, les spécifications à déterminer.

La structure de laboratoire s'appuie sur une culture écologique d'équilibre changeant entre les contributeurs.

Dans ces cas, le cycle est vente/recherche/découverte/développement.
Exemple : pour trouver un remède au cancer, il faut d'abord vendre l'idée que c'est possible, chercher l'ingrédient actif curatif ou préventif, découvrir l'ingrédient et ses propriétés pour finalement développer le médicament ou le traitement.

3- LES CULTURES ORGANISATIONNELLES

3.1 : STRUCTURES ET CULTURES

Les différentes structures engendrent différentes cultures.

Une structure bureaucratique engendre une culture de respect de l'autorité hiérarchique, une compartimentation en silos, une perspective à long terme, un focus sur les processus plutôt que sur les coûts et une rigidité des procédures.

Une structure par projet entraîne un respect de la compétence à livrer, un éclatement des silos, un horizon temporel court et prescrit une flexibilité des procédures.

Une structure de laboratoire de recherche produit une culture du savoir, un horizon temporel long, des procédures remplacées souvent par des protocoles et une moindre préoccupation pour les coûts.

Ces structures/cultures sont peu compatibles et difficilement changeables. La culture est à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu. Changer la culture d'une organisation est aussi difficile que changer la personnalité d'un individu. Si un individu ne convient pas, il vaut mieux changer d'individu. De même pour une organisation. Dans les deux cas, il faut prévoir une résistance féroce au changement.

3.2 : UNE COMBINAISON MORTELLE

Combinées à la fausseté des conditions de départ, la confusion entre structures/cultures bureaucratiques, de projet et de laboratoire engendreront la majeure partie des erreurs, errances et déviations du processus contractuel de gestion du programme SAAQclic.

Évidemment, on ne saurait non plus compter sans l'impudence, l'imprudence et la prétention de certains acteurs. Aussi probablement souvent sur la volonté narcissique d'avoir raison à tout prix (c'est le cas de le dire...). Rappelons, qu'avoir raison n'est pas un processus rationnel. Avoir raison est une émotion.

Au delà des aléas anecdotiques ou psychologiques, la force des choses stratégiques, culturelles et structurelles font leur œuvre. Structure, culture et stratégie sont l'inséparable trio qui encadre une dynamique organisationnelle, qui tient un train sur ses rails.

S'il y a eu des crimes de différentes nature commises en cours de programme, ce sera à l'UPAC d'y voir.

Pour le moment, venons-en aux questions contractuelles.

4- ERREURS, ERRANCES ET DÉVIATIONS CONTRACTUELLES

Toutes les éléments pertinents ici ont été mentionnés, expliqués et développés à l'occasion des nombreux témoignages. Contentons-nous de les énumérer :

gestion du risque,
transfert inversé d'expertise/compétence,
ratio experts internes externes,
go live catastrophique,
inshore/offshore/nearshore,
bassin d'experts interne/externe/contracteur/contractant,
taux horaires,
évaluation de la contingence,
processus de niveau 2 et non 5,
réduction des heures après ouverture des propositions,
rajout des heures plus qu'équivalentes en cours de programme,
incapacité de remise en question du processus, des échéances, des rapports
contracteur-contractant,
consanguinité au sommet du projet,
critères de choix trop serrés ou biaisés,
négociations post-attribution,
négociations des écarts,
fausse alternative entre arrêter ou continuer avec échéancier modifié,
ententes confidentielles,
données scientifiques et empiriques ignorées (Gartner), négligées
(vérifications), floutées ou maquillées,
rapports ambigus ou incomplets,
maîtrise d'oeuvre et de projet, etc.

5- UNE GESTION ÉGARÉE

Une gestion **bureaucratique** commande une dynamique d'**exploitation**.

Une gestion de **projet** commande une dynamique d'**exploration** et
d'**innovation** des voies de réussite.

Une gestion de **laboratoire** commande une dynamique d'**invention**.

Ces trois dynamiques font appel à des gestionnaires aux profils de
compétences différents.

La gestion égarée a entraîné la confusion entre confiance et complaisance,
une acceptation de l'inacceptable inhérente à une direction ignorante
d'ententes confidentielles entre partenaires, une acceptation de rapports de
performance de programme déficients, ambigus ou volontairement confus
sinon maquillés.

La gestion égarée a donc failli à exercer les contrôles requis et à infuser l'expertise de gestion requise.

Il est faux de prétendre qu'un diplôme de gestion permet de gérer n'importe quoi y compris quelque chose qu'on ne connaît pas.

Il est aussi faux de prétendre que n'importe quel profil de gestionnaire soit adapté à tout processus de gestion quel qu'il soit.

De la même façon, il est impossible de gérer quoi que ce soit à distance, par napperons, plaques, tableaux ou rapports. Le management est une question de plancher; il faut marcher le plancher. Management, au plan étymologique, vient de « main », « mano »; le management doit se faire « de mano a mano ».

6- UNE GOUVERNANCE ABSENTE

Une gestion égarée non corrigée par une gouvernance serrée ne peut mener qu'à une gouvernance absente et cela au-delà même des profils de compétence requis au plus haut niveau organisationnel.

Une gouvernance serrée sait qu'il ne suffit pas de « regarder sans toucher ». S'il ne faut pas « toucher » aux opérations, il faut faire plus que « sentir » la gestion. Il faut savoir distinguer, au bon moment, la gouvernance de la gestion et des opérations.

La gouvernance ne commande pas les matelots mais elle doit garder un bon œil sur le commandant et le gouvernail au risque de ne pas atteindre la destination.

Il ne faut jamais oublier que la mutinerie, de la gouvernance ou de l'intendance, n'est pas un problème mais un devoir quand l'atteinte du but est compromise par le capitaine. La mutinerie devient alors une obligation légale et morale.

Les gouvernants manquent à leurs devoirs légaux et moraux quand, par exemple, ils acceptent de gouverner une entreprise alors qu'ils ne croient pas en ses choix stratégiques (ex : maison vs clés-en-main, projet intégré vs morcelé), alors que « ne comprenant plus ce qu'ils font », ils acceptent de ne pas exiger les confrontations nécessaires (ex : « pour éviter que la DG se

sente menacée »), ou qu'ils acceptent de présenter des rapports de performance incomplets, ambigus ou maquillés, que ce soit volontairement ou par aveuglement, volontaire ou non.

Les gouvernants manquent aussi à leurs devoirs quand ils acceptent pour de bonnes ou mauvaises raisons de ne devenir que des passagers, payés ou non, au cas où ça deviendrait payant. L'imputabilité ne souffre pas l'impuissance volontaire ou non, consciente ou inconsciente.

7- DES ÉLUS MYOPES OU PRESBYTES

Nos élus ont pu accepter leur impuissance, à l'abri d'une société d'état distante et autonome, mais ils demeurent responsables. Tout cela questionne l'opportunité, les responsabilités et l'imputabilité des sociétés d'état.

Devant cette impuissance, ils ont pu décider jusqu'au dernier moment de l'éclatement de la crise, de ne pas voir, de faire comme s'ils ne voyaient pas, de ne pas considérer les dépassements de coûts comme importants au vu du budget total de l'État, de ne pas se mettre les mains dedans par peur de se salir ou de compromettre leur propre avenir.

À tout événement, les élus demeurent imputables de leurs nominations des dirigeants de haut niveau surtout quand ces nominations ne tiennent pas compte des processus de filtrage et de sélection des candidats. Ils demeurent aussi imputables de l'utilisation de l'argent de leurs contribuables, qu'il s'agisse de gros ou de petits budgets.

8- CONCLUSION :UNE DYNAMIQUE EN ACCÉLÉRATION

Tous les éléments discutés précédemment ont contribué à une dynamique délétère en accélération constante qui ne pouvait que mener à l'éclosion de la crise que le Québec a connu. Le train allait de plus en plus vite vers le mur.

La tragédie SAAQclic est une crise technologique, une crise administrative, une crise de gestion, une crise politique.

Elle questionne nos façons de faire à tous ces niveaux.

À moins de conclure à l'incompétence de tous les acteurs impliqués (ce qui serait tentant compte tenu de la kyrielle de mauvaises décisions et de mauvais choix),c'est à tous ces niveaux qu'il faudra s'adresser pour éviter que cette tragédie ne se reproduise. Changer les acteurs de la tragédie ne changera rien au décor, au scénario, à la mise en scène d'une pièce qui risquerait alors de connaître plusieurs représentations.