



Square des Utilisateurs

# Systeme d'information de l'entreprise : et maintenant ?

**Rencontre annuelle 2002 du G9+**

*Au matin du 16 octobre 2002, les membres du G9+<sup>1</sup> se sont réunis à la Maison des Arts et Métiers à Paris. Après le tumulte des années précédentes, alimenté par le passage à l'an 2000, par l'analyse des différentes facettes du commerce électronique, par le domptage des NTIC, le G9+ aborde, en cette fin 2002, les problèmes relationnels :*

- entre le Fournisseur et l'Utilisateur ;
- entre la Direction informatique et sa Direction générale ;
- entre les Acteurs sociaux, au sein de l'entreprise.

*Les 340 participants (pour moitié d'origine scientifique et technique et pour moitié de formation commerciale et marketing) ont été invités à intervenir largement dans les débats, grâce au dispositif de vote en temps réel mis en place par la société SURLECHAMP de Jean-Pierre FARGETTE (qui avait participé, en son temps, à la création d'ADELI).*

*Alain Coulon, qui a participé à cette manifestation, nous transmet ce compte rendu établi à partir des informations disponibles sur le site [www.g9plus.org](http://www.g9plus.org).*

## Le G9+ et l'esprit de ses rencontres

Gilbert Cristini rappelle la genèse du G9+ (Groupe des 9+). Le G9+ rassemble, depuis 1995, les groupements « Informatique et Télécommunications », animés par les anciens élèves d'une douzaine d'établissements français de l'enseignement supérieur.

Ce club, à but non lucratif :

- développe des relations amicales entre professionnels issus de formations différentes ;
- coordonne des initiatives organisées par chacun des groupes constitutifs ;
- organise, chaque année, une rencontre ouverte, dédiée à une préoccupation majeure.

Dans un climat de grande convivialité, ces rencontres s'affranchissent de la traditionnelle langue de bois. Elles n'hésitent pas à aborder des problèmes qui fâchent, en réunissant sur une même tribune, des personnalités du monde informatique qui peuvent soutenir des positions antagonistes sur des thèmes d'actualité.

---

*1 Le GROUPE DES 9+ (ou G9+) rassemble depuis 1995 les groupes ou commissions "informatique télécommunications" constitués par les anciens élèves d'une dizaine d'établissements français de l'enseignement supérieur :*

*Arts et Métiers informatique et télécoms, Centrale informatique, électronique et télécommunications, Edhec business et technologie, EM Lyon nouvelles technologies, ESCP multimédia, Essec business et technologies, HEC multimedia et systèmes d'information, Mines informatique, Sciences Po organisation, informatique et télécommunications, Supélec Informatique et télécoms, Télécom Bretagne et Télécom Paris, X Informatique, ainsi que le CNISF (Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France).*

## **Les relations entre fournisseurs et utilisateurs De bons produits, certes, mais construits sur des technologies incertaines, et souvent commercialisés de façon exaspérante**

### ***La logique d'affrontement a la peau dure !***

Jean-Paul Figer, Chief Technology Officer, Cap Gemini Ernst & Young anime une première table ronde qui réunit :

- Christophe Aulnette, Directeur général de Microsoft France
- Jacques Beer-Gabel, Directeur des Systèmes d'Information du groupe Société Générale
- Jean-Paul Maury, Directeur du Système d'Information de France Telecom
- Patrick Starck, Président-directeur Général, Hewlett Packard Compaq France

Jean-Paul Figer engage le débat sous des auspices consensuels en citant l'interview de Jean-François Pépin, Délégué Général du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), parue dans 01 Informatique « Entre les fournisseurs informatiques et leurs utilisateurs, la logique d'affrontement est désormais dépassée ».

Le climat économique général incite à la prudence et à la conciliation : 20 % des personnes présentes, (sollicitées par le système de vote en direct organisé dans la salle) estiment que le climat économique sera encore plus défavorable que les prévisions. Le pourcentage des pessimistes dépasse même les 22 % quand on les interroge sur la météo du secteur informatique. « Alors, dans la bourrasque, on a tous intérêt à se serrer les coudes ».

« J'invite mes principaux fournisseurs, à mon Comité de Direction » confie Jean-Paul Maury, qui gère un budget de dépenses informatiques de 6 milliards d'€ par an pour France Telecom, « mais il y a une réduction naturelle des marchés et nous sommes plus prudents sur nos investissements, même si nous avons des moyens considérables ».

Et, très vite, le ton change, car le consensus affiché de prime abord ne trompe personne : près de 60 % des votants dans la salle (dont les deux tiers sont des fournisseurs de services informatiques) se déclarent en désaccord avec l'affirmation du Cigref.

« Le vrai débat, c'est la qualité ! » lance Jacques Beer-Gabel, qui gère un budget informatique de 1,5 milliard d'€ à la Société Générale. Il n'a pas réussi à donner à ses utilisateurs le sentiment d'une fiabilité totale lorsque ceux-ci constatent, avec ironie, que leur ordinateur est « tombé en marche ».

Les fournisseurs sont clairement en cause : « une fois que le poisson est ferré, insiste Jean-Paul Maury, ils moulinent et ça fait du bruit » en pointant du doigt la nouvelle politique de tarification de Microsoft.

Christophe Aulnette, pour Microsoft, plaide coupable : « nous avons fait une erreur d'appréciation que nous avons payée en terme d'image et d'affaires, mais nous avons aujourd'hui clarifié notre politique de support ».

Il se défend en rejetant la balle dans le camp des utilisateurs : « Vous dites que vous ne voulez pas de monopole, d'accord, mais attention aux problèmes d'intégration que posent les tours de Babel que sont certains de vos systèmes d'information ! ». D'où un handicap évident pour la recherche de la qualité et la performance globale. « Nous voulons être jugés sur le coût global de nos solutions, pas sur le prix de nos licences ». Un candide dans la salle fait remarquer que quand il achète un nouvel élément pour sa chaîne Hi-fi, il n'a pas de problème d'intégration et que cela lui coûte de moins en moins cher...

Microsoft va désormais bâtir une informatique de confiance, une technologie aussi banalisée, dans son usage et sa fiabilité, que peut l'être l'énergie électrique ou l'eau courante : « Nous avons arrêté les développements de Windows Server pendant deux mois pour revoir toutes les lignes de code et remettre en cause la trop grande ouverture initiale du système ».

Et puis si ce n'est pas fiable à 100%, c'est parce que c'est devenu si complexe ! « Après tout, le téléphone mobile GSM connaît aussi de fréquents problèmes de coupure... ».

Patrick Starck enfonce le clou : « Le poids des standards grandit alors que les systèmes sont devenus de plus en plus complexes et de plus en plus hétérogènes ».

Ce que reconnaît Jean-Paul Maury, qui plaide pour la profession : « par rapport à la taille de nos systèmes et aux usages qui en sont faits, je trouve que ça ne marche pas si mal » L'assistance confirme en votant « oui » à plus de 86 % à la question de savoir si les NTIC contribuent à la réduction des coûts et des délais dans l'entreprise.

### ***Mais à qui profite cette complexité croissante ?***

Évidemment aux fournisseurs, estime la salle dans son vote. « Il faut 60 h pour se former à Word, alors que 40h suffisent pour la formation d'un pilote d'avion » ironise Jean-Paul Figer.

« Mais c'est la tendance de fond depuis des années, se défend Patrick Starck, les usages augmentent, les budgets augmentent, mais cela ne profite pas forcément aux fournisseurs : regardez combien d'entre eux sont morts ! ». Dont acte.

### ***Alors que faut-il faire pour améliorer la situation ?***

Jacques Beer-Gabel préconise de changer de mentalité pour entrer dans une logique de partenariat entre fournisseurs et utilisateurs ; il déplore qu'à force de luttes intestines, la profession n'ait pas été capable de fabriquer ses propres standards !

### ***Mais quel est le juste prix de l'informatique ?***

L'informatique paraît trop chère pour ce qu'elle rapporte ; il faudrait une baisse de 30% ! On en est loin. Christophe Aulnette admet qu'il faut « une réflexion sur la réelle valeur ajoutée de nos projets », tandis que Jean-Paul Maury reconnaît qu'il surveille attentivement le retour de ses investissements.

Un participant lance une comparaison entre le service de santé et le service informatique.

Dans le service de santé, on distingue :

- le patient (celui qui consomme) ;
- le prescripteur (celui qui préconise le remède) ;
- le praticien (celui qui administre le remède) ;
- l'organisme payeur (celui qui règle le montant de la consommation) ;
- l'organisme régulateur (celui qui légifère pour prévenir les excès).

Pour le service informatique, on distingue de façon presque parallèle :

- l'utilisateur ;
- le DSI ;
- le fournisseur ;
- le DG ;
- mais il n'y a pas de régulateur !

Pour réduire les coûts, un intervenant préconiser des contrats « gagnant gagnant » grâce à un jeu de pénalités et de primes.

Bref, « c'est difficile d'être fournisseur, mais c'est difficile aussi d'être DSI » conclut Jean-Paul Figer, « ensemble, il faut travailler à trouver des solutions ».

## **Informatique et Direction Générale je t'aime, moi non plus ! - DSI mal aimés et en panne de projets**

Éric Monnoyer, Directeur associé, McKinsey, anime la seconde table ronde qui réunit :

- Serge Druais, Directeur des systèmes d'information, Thalès ;
- Jean-Alain Galibert, Directeur du système d'information, Autoroutes du Sud de la France ;
- Olivier Gaultier, Directeur général, Éditions Législatives.

En attendant le livre blanc que doit publier McKinsey sur le sujet (parution prévue le 22 novembre), on peut se demander quel est le profil idéal du DSI.

### **Comment devient-on DSI ?**

Plus de 40% des personnes pensent qu'il vaut mieux promouvoir un manager issu d'un des métiers de l'entreprise.

« J'ai préféré, quant à moi, recruter un directeur informatique extérieur ayant déjà mis en place un système d'information, corrige Olivier Gaultier, Directeur général des Éditions Législatives ; il fallait un tempérament de bâtisseur, car nous reconstruisons complètement notre environnement informatique, en même temps que nous reconstruisons notre métier, dans le cadre d'un groupement de PME ».

Les Directions Générales n'ont pas toujours conscience de ce que fait (ou doit faire) leur DSI.

Les deux affirmations suivantes relatives au travail du DSI :

- « C'est un métier de tâcheron, il faut aller dans le détail des projets, sinon on se plante » ;
- « Il faut savoir conjuguer des qualités de manager, de communicant et travailler sur un réseau en interne » ;

montrent l'étendue de cette mission.

Les entreprises se construisent de plus en plus sur le modèle du « small is beautiful » et regroupent de nombreuses entités autonomes : divisions, centres de profit, filiales, directions opérationnelles, etc.

L'option décentralisée : confier aux entités le soin de développer leur informatique (« une filiale développe un applicatif d'abord pour elle-même, mais aussi pour toutes les autres ») s'oppose à l'option centralisée qui déploie une informatique, conçue et réalisée au sommet.

Bref, la relation DG-DSI est capitale !

Entre les deux, les Directions opérationnelles tiennent les budgets et initient les projets. Or, c'est là que le bât blesse : les DSI ne parviennent pas à faire exprimer les besoins des utilisateurs : pense l'assistance à près de 54% !

« Le problème, c'est que le DSI veut se faire aimer des directions opérationnelles en espérant par ricochet se faire aimer de la DG ; mais il a tort ! » diagnostique Olivier Gaultier, « Sa vraie valeur ajoutée, c'est de tenir les coûts, les délais et les gains de productivité ! »

Pourtant, comme le fait remarquer Serge Druais, qui gère un budget informatique de 360 millions d'€ pour le groupe Thalès, « le retour sur investissement appartient aux opérationnels » ; ce sont en effet les utilisateurs qui, selon l'usage qu'ils feront du système mis en place, en tireront la quintessence et tous les gains attendus.

Sans leur adhésion, pas de succès pour le DSI ! Cependant pour gagner en rentabilité, il ne faut pas reproduire l'existant : « On n'imagine pas demain en photocopiant aujourd'hui ! ».

Bref, ce qu'attend la DG de son informatique, c'est d'aider l'entreprise à « faire mieux, plus vite et pour moins cher ». Éternelle quadrature du cercle. ! Or tout dépend du pouvoir que la direction veut bien déléguer à l'informatique : « Je n'ai pas l'œil sur les processus et les organisations, plaide Jean-Alain Galibert, ce sont souvent les opérationnels qui veulent du changement à tout prix. Voir ce qui se passe sur les projets SAP ».

La panacée consisterait-elle à faire entrer le DSI au Comité Exécutif ? « Sûrement pas, c'est un faux problème ! » Tous les intervenants sont d'accord sur ce point.

« Chez Thalès, la DSI dépend de la Direction des Opérations ». Dans un grand groupe, ce sont les DSI de branches qui doivent être forts.

Pierre-Yves Le Bihan, ex Délégué Général du Cigref et aujourd'hui chargé de mission à l'Inria, souligne qu'aux États-Unis, on distingue entre CIO (Chief Information Officer) et CTO (Chief Technology Officer). On y fait bien la différence entre la fonction de pilotage du système d'information d'une part, et la fonction d'expertise technologique d'autre part. La DSI ne se confond donc plus avec la Direction Informatique.

« En France, rares sont les entreprises qui pourraient se payer ce luxe ! ». Chez Thalès, « on n'en a pas les moyens, la responsabilité du référentiel des données se situe dans l'opérationnel ».

Aux Éditions Législatives, «on investit fortement dans la VAD (Vente à distance) ; du coup la gestion des fichiers est stratégique, c'est donc une responsabilité opérationnelle ».

Aux Autoroutes du Sud de la France « on n'a pas moins d'argent, mais on a moins d'idées : tout nouveau projet justifié trouve toujours son budget ». Le problème, c'est justement d'en trouver la justification : il y a eu le passage à l'an 2000, il y a eu l'Euro, et maintenant ?

## **NTIC et dialogue social, sources de malentendus et de conflits**

### **Les nouvelles règles restent à établir**

Jean-François Vermont, Directeur général, PFLS, anime la troisième et dernière table ronde qui réunit :

- Jean-Christophe Leduigou, Responsable de la section cadres, CGT ;
- Philippe Lemoine, co-président du directoire, groupe Galeries Lafayette ; président du groupe « commerce électronique », Medef.

Plus de 78% des personnes présentes dans la salle déclarent qu'il n'y a aucune information syndicale sur l'Intranet de leur entreprise. On mesure le chemin qui reste à faire pour que les NTIC soient vraiment considérées comme utiles au dialogue social.

« Ce n'est pas la bonne façon d'aborder le problème, rétorque Jean-Christophe Le Duigou, Nous vivons une véritable révolution informationnelle. Les organisations sociales sont nées de la révolution industrielle de la fin du XIXe siècle ; nous avons aujourd'hui besoin d'un nouveau type de relation sociales, de nouvelles règles qui restent à établir ».

Ces nouvelles règles doivent s'articuler autour de trois axes.

- D'abord une redéfinition exacte de ce qu'est le travail du salarié, dans un monde où les technologies de la mobilité effacent les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Même si, selon les votes de la salle, elles permettent un meilleur équilibre entre les deux (oui à 59 %). « C'est un aspect des choses qui a été complètement occulté dans le débat sur les 35 heures ! On a pourtant un réel besoin de « réobjectiver » le travail ! ».
- Le deuxième axe concerne les organisations syndicales elles-mêmes : « leur conception centralisée est manifestement prise de court ; il leur faut acquérir davantage de souplesse ».
- Troisième axe : la remise en cause du traditionnel clivage entre tâches de conception et tâches d'exécution. « Le savoir-faire de l'ouvrier qualifié d'autrefois a été totalement capté par le système d'information ».

Malgré cela, l'entreprise en tant qu'organisation sociale garde tout son sens : « Il ne faut pas se bercer d'illusion sur la virtualité totale de l'entreprise transparente », mais on doit mieux en distinguer les différentes parties prenantes.

Dès lors que deviennent les revendications « modernes » des salariés ?

« Ils veulent un droit de regard sur l'organisation du travail, la reconnaissance d'un besoin nouveau de formation permanente et une véritable participation aux débats sur les choix stratégiques ». Tout cela dans le cadre d'une mondialisation croissante qui entraîne de plus en plus fréquemment

l'externalisation des tâches de « back-office ». D'où l'urgence d'une stratégie de l'emploi au niveau européen. « La France a le taux de travail non qualifié le plus fort d'Europe, 38 % ! C'est le double de l'Allemagne... ». Attention à la fracture numérique !

### ***Le vrai patron, c'est le client !***

Philippe Lemoine (qui avait participé aux travaux du fameux rapport Nora-Minc qui étudiait l'impact des nouvelles technologies sur les évolutions de la société) salue le niveau de la réflexion des organisations syndicales sur ce sujet.

Ceux qui attendaient un affrontement Medef – CGT en sont pour leurs frais.

Pourtant on vit des changements radicaux des relations sociales. Le commerce électronique progresse à grand pas, conformément à ce qu'avaient prédit les analystes : il a généré 72 milliards de dollars de chiffre d'affaires cette année aux États-Unis !

« Ainsi, les NTIC ne transforment plus seulement l'usine et le bureau, mais aussi l'échange entre les hommes, et ce n'est plus pareil ! ». Il y a désormais une très forte productivité du capital circulant : « Les petits commerces ont des stocks qui ne tournent que 1 à 2 fois par an, contre 4 à 5 fois pour les Galeries Lafayette et 20 à 25 fois pour des marques plus spécialisées qui utilisent fortement les technologies nouvelles ! ».

Est-ce un massacre pour l'emploi ! Pas forcément, rétorque Philippe Lemoine : « Walmart a pris la décision stratégique de réinvestir tous ses gains de productivité dans l'amélioration de la qualité de service aux clients et emploie donc 450 personnes là où n'importe quel autre hyper n'en emploierait que 220 ! ».

Car, aujourd'hui, les relations sociales rejoignent les problèmes de la relation client, qui est au centre de la réflexion de toutes les entreprises modernes.

« Le client est partout ! Chaque employé prend progressivement conscience que le vrai patron, c'est le client ! Et avoir un client comme patron, c'est très difficile ! ».

Cela remet en cause les rapports traditionnels d'autorité et pose le problème du management participatif, en liant deux domaines jusqu'ici disjoints : les ressources humaines et la relation client. « Dès lors, les fondamentaux de l'économie du XXe siècle : travail et capital, sont-ils toujours les mêmes ? » demande un participant dans la salle.

« Les technologies permettent-elles aux dirigeants de demander plus à leurs salariés ? » La réponse de la salle, positive à 75 %, comble de satisfaction Philippe Lemoine.

## **Conclusion**

Cette matinée dense, suivie par un large auditoire consulté d'une façon originale au cours des débats, offrait trois débats complémentaires sur les relations entre fournisseurs et utilisateurs, entre directions informatiques et directions générales et entre partenaires sociaux de l'entreprise. Les domaines relationnels abordés apparaissent, encore trop souvent, négligés par des professionnels persuadés de la primauté des solutions techniques.

Ces problèmes relationnels, rappelés en 2002, sont très peu différents de ceux que l'on évoquait jadis dans les entreprises, lors des premières réalisations informatiques. L'amélioration de ces relations n'a pas suivi le rythme des progrès techniques.

Comme on pouvait s'y attendre, de ces discussions, n'a pas jailli une lumière unique et éclatante. La lecture de la synthèse engendre, certes, quelques idées générales mais elles sont accompagnées d'appréciations et de commentaires qui mentionnent des points de vue encore divergents.

La solution de ces problèmes est encore devant nous.

***Alain Coulon***  
***Secrétaire d'ADELI***  
***d'après le compte rendu sur le site [www.g9plus.org](http://www.g9plus.org)***