

Systeme d'information de l'entreprise : aller plus loin... ou aller trop loin ?

Rencontre annuelle du G9+

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI

Le 15 octobre 2003, trois cents membres du G9+ se sont rassemblés à la maison des Arts et Métiers pour s'interroger sur le devenir des systèmes d'information des entreprises.

Alain Coulon qui représentait ADELI à cette réunion, vous propose ce compte rendu succinct.

Vous pouvez consulter, sur le site www.g9plus.org, l'intégralité des exposés et des débats.

La réunion annuelle du G9+¹

L'an dernier (voir La Lettre n° 50, pages 23-28) le G9+ avait articulé sa matinée en trois débats sur les relations entre différents acteurs des systèmes d'information :

- relations entre fournisseurs et utilisateurs ;
- Informatique et Direction Générale ;
- NTIC² et dialogue social.

Cette année, le G9+ s'est limité à deux débats sur l'évolution de l'efficacité économique des systèmes d'information d'entreprise et l'évolution de l'efficacité sociale de ces systèmes.

« Faire toujours plus ou mieux, mais avec moins » les choix technologiques victimes du politiquement correct ?

C'est la question posée par Jean-Paul Figer aux participants de cette première table ronde parfaitement symétrique, composée de deux fournisseurs, de deux clients et d'un sage consultant.

L'animateur donne un éclairage sur la loi de Moore que l'on ne présente plus. Il observe :

- qu'il fallait 10^{19} atomes pour représenter 1 bit sur une carte perforée ;
- alors qu'il n'en faut plus que 10^5 sur un DVD.

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).

² Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'extrême limite serait l'ADN où il suffit d'une trentaine d'atomes pour représenter un bit.

Il rappelle que l'on peut acheter 1 Go pour moins d'un euro. Il projette les publicités de Microsoft et d'IBM qui interpellent leurs clients en les incitant à bénéficier de la réduction des coûts informatiques.

Pour Jean-Bernard Holz (vice-président industrie et services publics - Oracle France) la voie de la réduction des coûts passe par une évolution de l'architecture des systèmes vers une concentration des moyens informatiques : regroupement des données sur un petit nombre de bases installées sur quelques machines.

Olivier Guilbert (président-directeur général d'IdealX) préconise une migration des infrastructures propriétaires vers des environnements en open source, en particulier autour de Linux.

Après les fournisseurs qui ont présenté « leur » solution, ce sont les clients qui prennent la parole.

Vincent Cheney (président-directeur général de Procter & Gamble Pharmaceuticals France) annonce qu'il a signé un accord global avec HP pour l'ensemble des opérations informatiques.

Cependant, il lui est difficile de mesurer l'économie réalisée car les coûts informatiques sont intégrés aux coûts généraux.

Antoine Najjar (directeur des programmes informatiques centraux, Axa) souligne que le prix direct n'est pas le seul facteur de rentabilité ; tandis que le prix des matériels diminue, celui des mises à jour de logiciels augmente de façon plus significative. Henri Kloetzer (président-directeur général KLC), en qualité de médiateur entre clients et fournisseurs, insiste :

- sur le retour sur les investissements liés aux restructurations (mise en place d'un ERP, changements d'architecture logicielle) ;
- sur la nécessité de gérer des indicateurs de volumétrie, de niveau de qualité et de coûts unitaires.

Il précise les conditions de la mise en concurrence pour des engagements de longue durée. Il ne faut pas s'arrêter au choix du moins-disant mais il convient d'exiger, du fournisseur retenu, une trajectoire de réduction des coûts, des plans de progrès et des évolutions régulières de la qualité.

La salle interrogée par le dispositif interactif de « Surlechamp » considère que la promesse des fournisseurs « plus pour moins cher » est valable pour les matériels à 82 % et pour l'externalisation à 57 %. La salle est plus sceptique pour les logiciels (31 %) et les logiciels d'application (26 %).

De la discussion qui s'engage, il apparaît que la baisse incontestable sur les matériels est largement compensée par les coûts d'évolution et de maintenance des logiciels et par celui des services associés.

L'animateur conclut avec un sourire que « *faire un peu plus avec moins* n'empêche pas les budgets informatiques des entreprises de croître ! ».

La salle est appelée à désigner le principal moteur de la croissance des budgets informatiques. La demande des utilisateurs arrive en tête (37 %) devant l'utilisation de moyens démodés et la pression des fournisseurs (toutes deux à 19 %).

Olivier Guilbert évoque un facteur de croissance des coûts : celui de l'obligation de réparer tout ce qui ne marche pas ; en particulier, l'attaque de virus d'août 2003 a engendré des budgets de sécurisation.

Antoine Najjar pense que la gestion de systèmes existants engendre des coûts que l'on ne maîtrise pas.

Vincent Cheney ironise sur la propension de certains interlocuteurs à proposer des solutions à des problèmes qui sont loin de répondre à des besoins réels. L'augmentation des coûts informatiques correspond souvent à des transferts en provenance de services utilisateurs.

Les sociétés doivent-elles continuer à exiger davantage de ceux qui travaillent ou doivent-elles leur demander autre chose ?

Le deuxième plateau, réuni par Jean-François Vermont, taxé de « trublion de service » par Gilbert Cristini, juxtapose des personnalités extrêmement tranchées, à savoir :

- Susan George, co-fondatrice et vice-présidente d'Attac¹ ;
- Noël Goutard président du Comité stratégique de Valéo ;
- Vincent Lenhardt, président de Transformance.

Susan George évoque l'accentuation de la « fracture numérique » catalysée par la diffusion très sélective des technologies de l'information qui profitent, en priorité, aux minorités les plus favorisées.

Elle souligne le rôle primordial de ce nouveau vecteur de communication entre les altermondialistes répartis sur la planète. L'organisation de grandes manifes-

tations simultanées dans les principales villes du monde – telle celle du 15 février 2003 contre la guerre en Irak - est désormais rendue possible par l'utilisation des réseaux informatiques. Ainsi, les mouvements citoyens disposent, à moindre frais, d'un puissant outil de communication pour faire contrepoids aux entreprises de la mondialisation libérale, ces entreprises mondialisées qui exploitent ces technologies pour accélérer la « marchandisation » de toute l'économie, y compris des services.

La taxe Tobin rebaptisée « taxe sur les transactions » et destinée à redistribuer les richesses reste un cheval de bataille d'Attac dans son combat contre les inégalités sociales. Les opposants à cette taxe ont évolué : ils ne contestent plus sa faisabilité mais considèrent qu'un tel prélèvement est « inacceptable ».

Nous écoutons un tout autre discours chez Noël Goutard qui a conduit l'internationalisation de Valeo en multipliant son chiffre d'affaires par 10. Pour lui, les technologies de communication facilitent le travail en équipe, la cohésion, l'aplatissement de la pyramide hiérarchique, au profit de la responsabilité et de l'adhésion de chacun.

Les relations avec les clients et les fournisseurs rendues plus réactives et plus efficaces bénéficient à la chaîne de valeur à l'échelle internationale.

Il observe que les entreprises japonaises et américaines ont mieux intégré les atouts offerts par ces nouvelles technologies que les entreprises françaises.

Il déplore que les 35 heures aient été installées en France sans étude approfondie pour évaluer les avantages et les inconvénients qu'elles véhiculaient.

L'examen critique des 35 heures se poursuit par l'impact sur les salariés du secteur privé qui ont de plus en plus de temps libre mais qui disposent de moins en moins de moyens pour le consommer.

Il poursuit son examen en estimant qu'un quart des 4 millions de fonctionnaires de notre pays s'adonne encore à des tâches peu valorisantes qui pourraient être automatisées par les nouvelles technologies. Il préconise, mais sans véritable illusion, de transférer le million de personnes ainsi libérées, dans des secteurs associatifs, industriels, commerciaux.

Dans le domaine de l'automobile, les Français excellent dans la conception et l'ingénierie, mais 80 % des composants sont fabriqués dans des pays à bas coût de main d'œuvre.

Dans un élan d'optimisme, il proclame son espoir dans l'apport des nouvelles technologies ; à titre d'exemple, il pense que les mobiles satellitaires vont désenclaver le tiers monde.

Une remarque de la salle souligne les obstacles qui s'opposent à cet optimisme. Certes, les Maliens auront accès à la technologie, mais leur principale ressource : l'industrie cotonnière est pénalisée par la politique de subventions accordées aux producteurs américains.

¹ Attac – Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide au Citoyen.

Un recensement nous apprend que, dans la salle, 3 participants sont membres d'Attac (soit 1% de la population).

Vincent Lenhardt, qui se présente comme un thérapeute, aborde le problème du changement dans les équipes de management des entreprises.

Il considère l'entreprise comme un être biologique ; dans ce cadre, son rôle, analogue à celui des autres conseillers, consiste à donner aux acteurs les éléments d'information leur permettant de trouver par eux-mêmes les solutions à leurs problèmes.

La société industrielle proposait aux salariés d'une entreprise un contrat relationnel « soumission contre emploi à vie ». Dans notre société post-industrielle, la capacité d'une entreprise réside dans son aptitude à attirer et à garder les meilleurs contributeurs. Le nouveau contrat relationnel repose sur l'employabilité ; l'entreprise offre au salarié une opportunité de s'épanouir pour qu'il puisse mieux se « vendre » ailleurs.

Nous sommes passés d'une société de la névrose et de l'interdit freudien à une société du bien-être et du mal-être.

Il faut créer les conditions de responsabilité de l'encadrement sur trois facteurs :

- le sentiment d'appartenance et de reconnaissance ;
- la clarification des règles du jeu ;
- l'ouverture, c'est-à-dire la capacité des acteurs à se parler et à aborder leurs problèmes.

Le chef doit créer les conditions dans lesquelles ses collaborateurs se sentiront importants, reconnus comme compétents et dignes d'être aimés.

Une petite anecdote éclaire les différences de climat entre deux styles de management lors d'un début de réunion.

« Quelle heure est-il ? » interroge le premier patron et le subalterne de répondre « l'heure qu'il vous plaira, Monsieur le président ! »

« Salut, viens voir ici, je viens de recevoir cette proposition ; qu'en penses-tu ? » suggère le second patron.

Un participant souligne la dépersonnalisation des communications qui sont passées de l'entretien face à face, via le téléphone et le fax, aux courriels anonymes. Noël Goutard déclare que les NTIC vont aider à la réorganisation des entreprises, en facilitant le travail en équipe.

Susan George souligne qu'elle économise un temps précieux sur la recherche et la diffusion de l'information et que ce temps gagné sur les tâches fastidieuses est disponible pour les contacts humains.

Vincent Lenhardt se félicite des richesses offertes par les NTIC mais met en garde par une boutade « le grand danger de toute richesse est que l'on croit la posséder alors que c'est ... elle qui vous possède ! ».

Conclusions personnelles

Du premier débat, on retiendra que chaque acteur qu'il soit fournisseur ou utilisateur de systèmes d'information se sert habilement du levier de la réduction des coûts pour atteindre ses objectifs :

- le fournisseur pour vendre des solutions ;
- l'utilisateur pour améliorer sa position dans l'entreprise.

Loin de prêcher le gaspillage, on peut se demander si la priorité absolue accordée à la diminution des coûts, priorité soutenue par le zèle - parfois excessif - du management, ne va pas quelquefois à l'encontre des véritables enjeux de l'entreprise.

Du second débat, on retiendra qu'un dialogue argumenté et instructif est désormais possible entre :

- les dirigeants d'entreprises qui acceptent les règles de la concurrence comme moteur de la création de richesse ;
- et les altermondialistes qui prônent un autre mode de développement de la planète, fondé sur la solidarité et le partage.

L'irruption des NTIC nous fait définitivement sortir d'une époque où l'industrie lourde imposait ses règles à l'ensemble de la société.

Nous entrons dans une ère qui appelle une organisation sociale autour des nouveaux leviers de l'économie.

Comment exploiter, dans les entreprises et dans la société, les moyens prodigieux offerts par les NTIC :

- en s'en remettant à la responsabilité à l'initiative pour produire plus, à meilleur coût ?
- en s'efforçant de réduire les inégalités sociales pour créer les conditions d'un meilleur partage des richesses ?

Au-delà de l'engouement initial, chaque approche risque d'engendrer, à moyen terme, ses effets pervers :

- d'un côté : agressivité, individualisme et égoïsme ;
- de l'autre : passivité, assistance et inefficacité.

Peut-être conviendrait-il de s'inspirer de la marine à voile. La première tâche consiste à fixer l'objectif à atteindre, à définir l'itinéraire et à fixer les jalons à franchir. Pour accomplir certains trajets, le barreur remonte face à un vent contraire en louvoyant, c'est-à-dire en enchaînant des changements de bord : un coup à bâbord, un coup à tribord. De cette façon, il parvient à maintenir le cap, y compris quand le vent tourne ! ▲

info@adeli.org