

*Tribune libre*

## La SSII 3.0 ou l'utopie du service rendu

### **L'utopie mène le monde tout comme elle mène l'entreprise: mais quelle utopie ?**

L'entreprise rationaliste contemporaine s'adonne à « la procédure », prescription sûre autant que celle des astres au mage précolombien. Son exécution est affaire sérieuse : comme le Pawni danse la pluie, il en va des récoltes de la tribu. Un coup du sort et voilà le danseur livré à la suspicion publique : il aura manqué un pas de procédure. L'entreprise veut bouter hors ses murs ses fumistes « de métier », qui prétendent – de nos jours encore ! – à un exercice conscient d'une intelligence singulière sur un réel complexe et mouvant. *L'informatique se fait l'instrument docile de ce fantasme.*

Loin de nier une certaine efficacité d'un tel élargissement du taylorisme, il faut toutefois mettre en évidence les conditions de son efficacité : faible niveau d'aspiration des collaborateurs par rapport à leur travail, et faible niveau d'exigence requis par le projet d'entreprise.

Or le chaos du monde surgit et bouscule l'entreprise si sûre de son refuge, tout de procédures bâti. Interroger l'état d'esprit – entendu comme rencontre des aspirations du collaborateur et des exigences de l'entreprise à son égard – offre de meilleures garanties à la maîtrise des risques. Les situations perturbées que nous vivons exigent une forte mobilisation collective. Aux directions d'entreprises d'oser le dialogue.

Dans « Où va l'entreprise ? Organisation et dérives », Bruno Brochenin interrogeait la place de l'informatique dans l'architecture de l'entreprise actuelle (1). A présent, à la lumière d'une histoire d'un demi-siècle déjà, **c'est l'utopie de ses acteurs qu'il faut examiner** : l'entreprise, avec sa Direction des systèmes d'information (D.S.I.) et les utilisateurs des outils informatiques d'une part, et les sociétés de services et d'ingénierie informatique (S.S.I.I.) qui les servent, d'autre part.

### **Le train des grands projets s'arrêtera-t-il ?**

Progrès technologique et prix décroissant du kilo-octet aidant, depuis leurs débuts héroïques, les bateleurs des nouvelles technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C.) célèbrent la « révolution permanente ». Dans de sages costumes-cravates, consultants, développeurs, chefs de projets, tous avancent vers le troisième millénaire radieux. Les investissements informatiques progressent à hauteur des espérances virtuelles. Sollicités en maîtrise d'œuvre, des S.S.I.I. deviennent les étoiles géantes d'une planète globalisée.

Gavé de promesses, l'utilisateur bouche bée voit défiler les solutions plus vite qu'il n'en appréhende les bénéfices : sous la houlette du consultant en conduite du changement, il « s'adapte ». Dans les sous-sols des Directions Informatiques, les « solutions » achetées lors des SICOB successifs sédimentent, au grand bonheur de cet archéologue qui sommeille en tout

« geek ». Du sommet de la Grande Arche à La Défense, au Musée de l'Informatique, les amoureux du genre apprécieront le panorama.

La croissance – et la croissance technologique au premier chef – a poussé ses cimes jusque « dans le cloud ». On s'interroge pourtant sur la rationalité affichée du projet économique lorsque, parfois, il paraît inverser la fin – fabriquer des biens et services pour leur valeur d'usage – et les moyens dont celui d'acquiescer de l'argent pour sa valeur d'échange (3).

### **Entre R.O.I. improbables et tant de certitudes sur les coûts : l'efficience de la dépense?**

Dans le même temps, croissaient les impératifs du reporting dans les organisations matricielles, et les exigences de la transparence aux normes I.F.R.S. et U.S.G.A.A.P.. Dans l'enthousiasme du moment, ils sont nombreux à avoir paré leur « grand projet » des vertus du retour sur investissement (R.O.I.), et, la croissance aidant, qu'importait le R.O.I. véritable du projet précédent !

A présent, « la crise » tenaille la conscience gestionnaire. Rappelée à son devoir de précaution, elle ne retient plus que des coûts garantis sur facture.

« **Moins coûteux mort que vivant** » : vieux dicton militaire, validé par l'I.N.S.E.E. lorsqu'elle détermine le coût de la vie ... mais pas son prix. Par la Justice aussi, en cas d'homicide, lorsqu'elle détermine le pretium doloris, prix de la douleur des ayants-droit ... mais en aucun cas le prix de la vie de la victime.

*C'est ainsi que l'activité de l'entreprise prouve sa réalité dans les coûts qu'elle engendre ... et non pas dans son chiffre d'affaires, plus aléatoire. Au premier rang des coûts de la vie de l'entreprise moderne, sur l'échelle de la criticité plus encore que sur celle des montants, s'affiche sa dépense dans les N.T.I.C.*

Si la dépense informatique est preuve de vie de l'entreprise, sa mesure ne renseigne pas sur la pertinence de cette dépense. En interrogeant plutôt l'efficience de la dépense, le spécialiste de la performance globale réconciliée avec le Bien Etre et la Qualité de Vie au Travail, [Mozart Consulting](#), apporte une contribution novatrice à la science comptable : son indice d'efficacité collective (I.E.C.) rapporte le coût cumulé des dérives de délai, de contenu et de budget à la valeur actualisée de l'investissement (4), en quelque sorte le coût du Présentéisme comme facteur de résistance aux changements d'organisation et de SI avant tout.

**« La crise », cette mutation qui ne veut pas décliner son identité, précipite les S.S.I.I. dans le low-cost industriel.**

En écho à la maîtrise des coûts, l'argumentaire des prestataires reprend le grand air de la baisse des coûts : « Avez-vous songé aux bénéficiaires du 'cloud', cet éther où l'informatique n'est plus que service rendu ! Vos serveurs ? Dans le cloud ! Vos applications ? Dans le cloud ! Vos prestataires ? Dans le cloud ! Vos collaborateurs ? La recherche progresse sur ce point. »

D'entreprise de services, la S.S.I.I. se mue en fabricant et installe ses usines au pays des petites mains: externalisez votre fabrication informatique auprès « d'une entreprise spécialisée dont c'est le métier ». Si cela paraît bon pour le chiffre d'affaires et la marge, qu'en est-il du service rendu aux utilisateurs face à leurs claviers ?

**« La crise » pousse à allonger la durée d'amortissement des investissements.**

Un autre des symptômes de « la crise » paraît être le rallongement des périodes d'amortissement des « solutions » informatiques. Figées dans le berceau du « cahier des charges » initial, solutions d'hier deviennent problèmes d'aujourd'hui et d'autant plus que s'éloignent les promesses d'une prochaine version.

Au-delà du paradoxe apparent, l'étirement de « la crise » porte en elle sa propre solution : renoncer à attendre la fin des temps d'amortissement.

La France d'antan cultivait ses champs et son héritage ; les sorciers de la croissance avaient propulsé son imaginaire paysan dans un ailleurs consumériste et le grand avenir de la mondialisation à crédit. « La crise » paraît faire choir cette France. Ne la remplace-t-elle pas plutôt sur ses terres, invitant chacun à agir, ici et maintenant ? Voilà des collègues mobilisés dans leurs tâches, jour après jour : persévérer, et persévérer à adapter les outils informatiques aux besoins du travail, ne serait-ce pas la réponse la plus apaisée à « la crise » ?

« La crise » apparaît alors comme un grand vent du large, qui pousse vers un nouveau dialogue des parties prenantes alors en panne. L'enjeu serait de trouver des réponses inédites aux questions escamotées par « la croissance »: « Comment travailler ? », « Pour quoi faire ? », « Pour quoi ? », « Pour qui ? ». L'entreprise réapparaît dans sa dimension de communauté du gagne-pain(5).

Dans un tel contexte, si l'arsenal des N.T.I.C. apporte des modalités inédites au dialogue, il ne l'alimente en aucune manière : il faut des acteurs de chair vive pour prendre la parole. Les N.T.I.D. – nouvelles techniques internes du dialogue(4) – se proposent comme scénarisation renouvelée d'une culture oubliée, réinventée à l'aune de notre modernité.

Faute de nouveau prophète nous apportant sa solution universelle, l'époque invite les acteurs en situation à explorer des voies contingentes. Ayant pris conscience qu'un nouveau monde intergalactique restera encore longtemps inaccessible, ils cherchent simplement leur avenir, ici, ensemble.

**L'informatique dans « le cloud », qui reste-t-il à la D.S.I. ?**

- Un Directeur bien isolé ?
- Une escouade d'acheteurs pour traiter les appels d'offres ?
- Une brigade de juristes pour étriller les contrats jusqu'à leur dernière virgule ?
- Un exploitant qui applique la consigne à défaut de comprendre la cohorte des traitements automatiques, ultime certitude, testament d'un concepteur disparu.
- Des utilisateurs résignés dans l'espoir du renouvellement de « leur solution » ?
- Des comptables bien en peine de contrôler le flot de factures des prestataires ?

- Un standard virtuel qui distribue son ticket à l'utilisateur en demande d'assistance ?
- Un métreur mesurant la pile des demandes égarées dans le « workflow » de validation ?
- Un archéologue des « business cases » en peine de R.O.I. ?

Désincarné, contractuel et à distance – que reste-t-il de « relation » dans le lien entre un prestataire et le bénéficiaire de ses services ? Que reste-t-il du service lorsque la relation interpersonnelle n'est plus ? Qui écoute qui ? Qui satisfait qui ?

Il est temps de revenir à la vision matérialiste initiale d'une informatique outillant des métiers, et de professionnels – qu'ils œuvrent à la D.S.I. ou en S.S.I.I. – à l'écoute d'utilisateurs à qui ils livrent les instruments adaptés au plus près de leurs besoins.

Toutefois, l'informatique des débuts est devenue « système d'information » : un entrelacs dense relie les applications. Bien que certains de ses acteurs puissent parfois être pris d'un sentiment de solitude face à leur écran, l'informatique se fait l'instrument d'une conversation silencieuse qui ordonne l'immense chorégraphie du commerce : Elle est devenue outil de la relation entre les parties prenantes au travail. Dans cette fonction qu'elle se découvre à peine, l'informatique aura vigoureusement tenté de se faire normative : il faut le lui pardonner autant qu'à l'impétuosité juvénile.

### **Quelle place pour la D.S.I. dans l'entreprise d'aujourd'hui ?**

Le rattachement de nombre de directions des systèmes d'information à la direction administrative et financière reste un souvenir du temps où l'informatique livrait au comptable ses premiers outils électroniques. Ce temps n'est plus.

Avec le temps, chacun a pu constater l'évolution de la terminologie qui – passant de « direction informatique » à « direction des systèmes d'information » – a pleinement pris acte de la prévalence de la relation entre applicatifs par rapport à chacun pris isolément.

Plus discrète fut l'émergence du terme « direction de l'organisation et des systèmes d'information » (D.O.S.I.). La novation s'inscrit dans un mouvement bien ancré puisque tout grand projet est dorénavant identifié comme « projet de transformation de l'organisation et des systèmes d'information » : le positionnement relatif des unités étant un des éléments constitutifs de la relation, on n'aborde pas l'un sans l'autre.

Pour autant, le terme D.O.S.I. ne parvient pas à s'imposer véritablement : faut-il rapprocher ce constat d'un certain désenchantement par rapport à l'emphase initiale à souligner les enjeux et la portée stratégique de tels grands projets ? C'est ce même élan qui en avait conduit plus d'un à prôner le rattachement de la D.S.I. à la Direction Générale. Là aussi, il faut constater le peu d'empressement suscité par une telle suggestion.

Sans doute y-a-t-il quelque chose de juste dans ces idées mais peut-être ne sont-elles pas suffisamment abouties pour s'imposer d'évidence. Bien sûr qu'il faut considérer « relation » de pair avec « organisation » mais à quoi ces concepts de la théorie mathématique des ensembles s'appliquent-ils ? La théorie mathématique éclaire le réel mais elle n'est pas le

réel. La même théorie mathématique s'applique à toutes sortes de systèmes réels mais duquel parlons-nous en l'occurrence, dans nos entreprises, à l'occasion de nos « grands projets de transformations de l'organisation et des systèmes d'information » ? S'agit-il de postes de travail, d'outils applicatifs, ou de machines-outils ?

Offrons nous la liberté de développer un autre point de vue, le temps de clore ce papier. Dans ces projets, la théorie mathématique des ensembles s'applique aux parties prenantes au travail : l'organisation qui structure leurs relations entre eux, ces relations mêmes, les outils de leur relation, et leurs outils individuels de travail. Si l'informatique n'offre jamais une quelconque solution à l'irruption du réel dans l'entreprise, elle constitue en revanche un moyen inouï de la collaboration au travail.

La limite des apports de la théorie mathématique dans cette circonstance vient de ce qu'elle ne s'applique pas à des objets régis par les seules lois de la physique mais à des sujets régis par leurs pulsions, leur affect et leur intellect individuels autant que par les méandres de la vie en collectivité, de la sociologie, de l'anthropologie et de l'histoire – et, de surcroît, acteurs de tout cela en même temps.

Osons alors une question outrecuidante : ne faudrait-il pas envisager le rattachement de la D.O.S.I. à la D.R.H. ? Du brassage résultant de cette combinaison nouvelle s'ouvrirait aux acteurs une opportunité de se réapproprier le sens du travailler ensemble. A une D.R.H. recentrée sur la mobilisation du facteur humain, artisanne d'un dialogue patiemment tissé, elle offre le moyen de concrétiser des formes novatrices et mobiles d'organisation du travail

### **La S.S.I.I. 3.0 se conçoit comme intégrateur A.A.A. : Architecture, Acteurs, Applications**

Ses clients étant pris dans le maelström de « la crise », la S.S.I.I. se trouve confrontée à un défi nouveau : il ne suffit plus de se montrer à l'écoute d'un utilisateur bien identifié, d'une équipe spécialisée dans tel métier, ou de l'ambition mobilisatrice d'une direction. Il s'agit d'être à l'écoute d'une communauté au travail toute entière, protéiforme et en recomposition perpétuelle de son architecture.

Pour y parvenir, la S.S.I.I. 3.0. ne saurait relever de l'industrie mais de la manufacture : effervescence d'artistes exigeants, de maîtres d'arts méritants, d'apprentis appliqués, d'entrepreneurs roués et de clients fantasques ou pointillistes, rassemblés par la vanité et poussés par l'ambition jusqu'au dépassement créateur.

A l'occasion du lancement à l'Unesco de l'Académie de l'Ethique, le 25 Janvier 2012, Hervé Lainé, Michel Joras et Jean-Paul Delevoye, ont le courage de nous rappeler qu' « en matière d'éthique, il est pertinent d'être impertinent ». Placer l'attention portée à autrui au cœur du business model, ne serait-ce pas l'essence même du service ? C'est toute l'ambition de l'équipe [AliA Consulting](#) pour l'efficacité des organisations et de leurs systèmes d'information.

***Bruno Brochenin***

Auteur de « *Où va l'entreprise ?* »

---

- 
- (1) « *Où va l'entreprise ? Organisation et dérives* », ouvrage publié aux Editions ESKA
  - (2) « [\*Du caractère farfelu de la croissance\*](#) », article publié par Miroir Social
  - (3) « [\*Les facteurs libérateurs de la croissance\*](#) », article publié par Quality & Co.
  - (4) « [\*Où va l'entreprise ?\*](#) », éditorial publié par Allo Boulot Bobo.