

# LA RELATION CLIENT

*Le centre de gravité des métiers se déplace vers le réseau.* C'est un fait connu maintenant. La presse, la musique, la grande distribution, la banque, l'assurance, le tourisme, le transport de voyageur, l'ouverture des données des organismes publics, le courrier postal pour ne citer que ces cas, en sont des illustrations.

Pour parvenir à ses fins, le marketing et la publicité multi-canal sollicite via internet *homo ludens* (le modèle des jeux vidéo sur le web créant de nouveaux "univers culturels" où la distraction et le ludique facilite l'engagement du consommateur de contenus numériques via les réseaux).

Il existe 3 stades :

**Stade I :** *La standardisation des services numériques* permet la rationalisation des processus métiers et flux d'information. Trois axes que Mintzberg a mis en lumière sont à mentionner ici :

Plus la standardisation des *processus* et leur rationalisation s'accroît, plus l'automate remplace l'homme, et plus la standardisation des règles via des normes de gouvernance se renforce.

La standardisation peut également s'opérer au niveau des *résultats* (via les ERP et progiciels intégrés). Plus cette standardisation se généralise, plus la calculabilité des résultats se renforce et plus le contrôle par l'efficacité et l'efficience domine.

La standardisation peut également opérer sur la *spécialisation* des acteurs, ainsi que la relation client. La machinisation du travail peut rendre alors jetable le travailleur jusqu'à amener par exemple un automate doté de capacités d'agrégation sémantique à produire un journal sans qu'il n'y ait de journaliste dans cette organisation.

**Stade II :** *La capture des comportements*<sup>1</sup>. A l'ère de *l'open data, de big data, de link data, du cloud computing*, les automates des entreprises privées captent les comportements des clients géolocalisés, agrègent ces informations par catégories et alimentent d'immenses patrimoines de contenus numériques. Puis ils les représentent sous la forme de graphes des grappes de connaissances gérés par des algorithmes compliqués<sup>2</sup>. Des centres de service se déploient. A partir de ces grappes de connaissances, il est possible de tirer des statistiques de comportements types de chaque client. Les méta-données de contenus structurés ou non permettent donc de profiler les comportements catégorisés des consommateurs, et ceci à leur insu. "L'innovation positive"<sup>3</sup> se porte garante de développements durables se fondant sur la solidarité, la coopération et la réciprocité afin de tirer vers le "meilleur" l'avantage qu'apporte ces progrès technologies au service des intérêts communs des Hommes de la planète.

**Stade III :** *le partage marchandisé des contenus numériques*. Sous l'attrait de gains potentiels, la capture des comportements<sup>4</sup> permet de personnaliser l'offre. En passant dans un lieu physique un commerçant peut vous envoyer des stimuli pour vous inciter à aller vers une offre promotionnelle.

---

<sup>1</sup> Une "carte de fidélité" peut révéler les préférences des consommateurs de même que les clics capturés par les moteurs de recherche, les échanges via les réseaux sociaux, les comportements des identités numériques libérées sur le web, etc.

<sup>2</sup> Exemple : Google knowledge graph

<sup>3</sup> Cf. "Pour une économie positive", Fayard La Documentation Française, septembre 2013, et présidé par Jacques Attali.

<sup>4</sup> Daniel Kahneman (Université de Princeton) Prix Nobel d'économie en 2002, Amos Tversky (Université du Michigan)

Le contenu numérique devient un produit numérique reproductible commercialisable, à l'insu des consommateurs, auprès de toute la chaîne allant des fournisseurs de produits à la distribution de ces derniers. Jusque là, le choix est laissé au consommateur-acteur. Mais le danger vient du fait que l'économie dite cognitive, utilisant la contribution de consommateurs sujets devenus objets d'un capitalisme *pulsionnel*<sup>5</sup>, utilise fort habilement la publicité et la valeur d'image qui excitent et en même temps nourrissent le désarroi du *consommateur techno-piégé*. Il ne peut plus quitter l'écran de ses yeux mais en réalité ce ne sont pas uniquement les yeux qui se focalisent sur l'écran mais c'est *l'esprit qui fait la preuve de rétrécissement* alors que nous vivons dans un monde qui nous invite à nous ouvrir et où la technique nous offre de multiples opportunités. Lorsque l'esprit rétrécit sa vision, c'est comme l'ignorance : cela mène tous les deux aux excès.

Les systèmes d'information et de communication que nous construisons sont agiles mais notre esprit est-il souple et ouvert ? Sommes-nous complices de ces dispositifs en nous cachant derrière la sphère de responsabilité de nos périmètres restreints ? Avons-nous une responsabilité politique lorsque nous concevons des SIC qui créent de la valeur toxique ? Aussi étrange que puisse paraître cette question, sommes-nous encore capable de penser ? L'espoir se trouve dans le "encore".

### **Les nouveaux équilibres entre le centre et la périphérie**

Etant donné que le centre et la périphérie sont très interdépendants aucun des deux ne peut se passer de l'autre. Mais les frontières de l'entreprise s'étendent au monde et la périphérie n'est plus la région mais peut être un pays situé à 10.000 km du siège de l'entreprise. Or on ne peut contrôler que ce qui est à notre portée (Epictète).

La vraie question qui se pose porte tout d'abord sur le *partage des enjeux et la convergence des visions*. Or force est de constater qu'au sein de l'organisation hypertrophiée et de taille mondiale une "rationalité" irrationnelle et parfois même immorale se déploie<sup>6</sup>. De nombreux articles ont déjà été publiés à ce propos depuis 2008. Mais comme le signale Edgar Morin, "la crise planétaire, les polycrises, la crise du développement, la crise de l'humanité"<sup>7</sup>, nous présente le scénario du pire et aussi du meilleur. Qui en sera l'Architecte de quoi ?

L'enjeu consiste à *réunir les conditions nécessaires et suffisantes pour que le bon exercice des intelligences et des talents réunis converge vers les projets porteurs de sens*. Le vrai secret du *management* des hommes consiste à faire en sorte que chaque acteur mette les enjeux et la stratégie de l'entreprise *dans* chaque acte quotidien sans que cela nuise à son bien-être.

*La taille de l'organisation* peut être un avantage et un handicap. En effet plus la taille d'une organisation est importante, moins les personnes se connaissent et plus la norme sert de régulateur des comportements. Il faut donc des managers mettant le relationnel au cœur de la cogouvernance® de l'information afin de parvenir à donner vie aux mécanismes de liaison.

Deux voies se présentent alors :

---

<sup>5</sup> Cf. Bibliographie (Bernard Stiegler)

<sup>6</sup> *Le management*, Henry Mintzberg, Editions d'Organisation

<sup>7</sup> *La voie*, Edgar Morin, Fayard, 2011p. 20 à 31

- *Soit la position défensive* : Les pouvoirs de contrôle de la technostructure se mettent alors en alerte, en particulier face au nomadisme croissant des acteurs et de leur libre accès égalitaire à l'information circulante. La technique et l'automatisation des processus déclenchent alors des alertes dès lors que la sécurité, la continuité du service, la confidentialité mais aussi l'éthique et la fiabilité du système sont mis en danger.
- *Soit la position offensive et en même temps coopérative* : la manière de trancher les enjeux et d'arbitrer les priorités au sein des organes et des instances de cogouvernance ® de l'information devient donc cruciale. C'est à travers ce concept de "cogouvernance" <sup>8</sup> que la métaphore des nouveaux 'ponts' prend sens. Le rapport Gallois <sup>9</sup> nous y invite.

En réalité il faut une osmose de ces deux positions et créer des ponts.

### **La valeur ajoutée et les "nouveaux ponts" entre structure et culture**

La question qui se pose concernant la contribution de l'Architecte d'entreprise à la création de valeur porte sur l'équilibrage d'une part :

- D'une part de la fonction de *support* des métiers dans laquelle il se situe actuellement (en particulier au niveau des architectures applicatives et technologiques),
- D'autre part de la fonction *de moteur de la communication et de l'innovation* au sein de l'entreprise numérique.

*Mais par où commencer ?*

On commence souvent par les *procédés et les moyens* alors qu'il y a tant de plein à mettre dans le vide au niveau du *cadre et des principes* de cogouvernance de l'information pour l'entreprise numérique.

Cette distinction est liée au fait que tout d'abord nous ne parvenons pas depuis 30 ans à dégager une définition commune incontestée de ce qu'est un système d'information et un système informatique. Certes nous savons ce qu'est un système. Mais les débats qui ont accompagné la publication de "*Does IT matter*" <sup>10</sup> ont démontré que la question de la justification des investissements informatiques, sa contribution à la création de valeur et à la performance globale n'étaient pas résolus en 2004, près de 50 ans après l'apparition des premiers ordinateurs.

---

<sup>8</sup> "*Cogouvernance*", terme déposé par Gérard Balantzian, 2011

<sup>9</sup> Rapport au Premier Ministre 5 novembre 2012 : "*Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*". Louis Gallois. Commissaire Général à l'Investissement. Rapporteurs adjoints : Clément Lubin, Pierre-Emmanuel Thiard.

<sup>10</sup> *Does IT matter?* Nicholas Carr, HBS 2004

Les confusions continuent encore à subsister aujourd'hui et s'empirent dans la mesure où les spécialistes se cachent derrière leurs sphères cognitives respectives<sup>11</sup>. Les kits de communication, la documentation numérique en ligne, les réseaux sociaux d'entreprise, le service *hot-line* 24 h / 24 qui facilitent la vie des acteurs leur suffisent-ils pour mieux communiquer ?

Gérard Balantzian

Conférence au Club Urba-EA (extrait), Paris, 23 avril 2013

### **Bibliographie (extrait du livre "*Gouvernance de l'information pour l'entreprise numérique*")**

#### **Club URBA-EA :**

- *Le projet d'urbanisation du SI*, Christophe Longépé, Préface René Colletti et Gérard Balantzian, Dunod, 2002,
- *Urbanisme des SI et gouvernance*, Club Urba-EA, Préface de Pascal Buffard, Dunod 2006,
- *De la stratégie business aux systèmes d'information : l'entreprise et son écosystème*, René Mandel, Hermès Lavoisier

#### **Norbert Alter**

- *Donner et prendre*, La Découverte, 2010

#### **Gérard Balantzian**

- *Les schémas directeurs stratégiques*, Masson 1982, 1985, 1988, 1992
- *L'évaluation des systèmes d'information et de communication*, Masson, 1988
- *L'avantage coopératif*, Editions d'Organisation, 1997
- *Le plan de gouvernance du S.I.*, Dunod, 2007

#### **Philippe Baumard**

- *Le vide stratégique*, CNRS Editions, 2012

#### **Bruno Bachimont**

- *Ingénierie des connaissances et des contenus*, Hermès Lavoisier, 2007

#### **Ahmed Bounfour, Georges Epinette**

- *Valeur et performance des SI*, Dunod, 2006

---

<sup>11</sup> Il arrive que dans un Open space, deux personnes d'une même équipe qui travaillent à dix mètres l'une de l'autre tentent de régler un problème par mails interposés alors qu'il suffirait de se déplacer et se parler. On découvre alors les 'vertus' étranges du distributeur de boissons placé dans l'espace d'accueil de l'entreprise qui serait alors un lieu de partage des problèmes et des idées.

**Nicholas Carr**

- *The big switch*, W.W. Norton & Company Ltd, 2008

**Daniel Cohen**

- *Homo Economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux*, Albin Michel

**Henri Chelli**

- *Urbaniser l'entreprise et son Système d'information : Guide des entreprises agiles*, Vuibert, 2003

- *Nouvelle démarche d'organisation et d'informatisation*, Hermès Lavoisier, 2012

**Gilles Deleuze**

- *Logique du sens*, Minit, 1969

**Michel Foucault**

- *Le gouvernement de soi et des autres*, Cours au Collège de France, Seuil, 1982-1983

**Jean-Christian Fauvet, Kea & Partners**

- *L'élan sociodynamique*, Editions d'Organisation, 1996-2004

**Christiane Féral-Schuhl**

- *Cyberdroit*, Dunod, 2002 et suivants

**Daniel Guinier**

- *Catastrophe et management*, Masson, 1995

**Martin Heidegger**

- *Etre et temps*, Editions Gallimard, 1927

- *Qu'appelle-t-on penser ?* Quadrige, Presses Universitaires de France, 1959

**Bruno Jarrosson**

- *Vers l'économie 2.0*, Eyrolles, 2009

**Jean-Louis Le Moigne**

- *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, (1990-2003)

- *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, 1994

**Christophe Longépé**

- *Le projet d'urbanisation du S.I.*, Dunod, 2000 - 2012

**Maurice Maeterlink**

- *La vie des abeilles*, Editions Transatlantiques, 1901

- *La vie des fleurs*, Editions Transatlantiques, 1907

**Marcel Mauss**

- *Essai sur le don*, Introduction de Florence Weber, Quadrige / PUF, 2007-2009

**Jacques Monod**

- *Le Hasard et la nécessité, Essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*, Points, Editions du Seuil, 1970

**Edgar Morin**

- *La Voie*, Fayard, 2011

**Henry Mintzberg**

- *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982

- *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation 2004

- *Le manager au quotidien*", Editions d'Organisation, 2006

**Yann Moulier Boutang**

- *L'abeille et l'économiste*, CarnetsNord, 2010

**Bruno Ménéard**

- *L'entreprise numérique : Quelles stratégies pour 2014 ?* Cigref, Nuvis.

**Nicole Notat**

- *Ce que je pense, L'entreprise responsable, une urgence*, Editions Dialogues 2012

**Almiro de Oliveira**

- *Governança dos sistemas de informação : Porquê ?* - ISGec –2010

**Ilya Prigogyne**

- *La fin des certitudes*, Odile Jacob, 2010

- *Les lois du chaos*, Flammarion, Champs Sciences, 2008

**Jacques Printz**

- *Architecture logicielle : Concevoir des applications simples, sûres et adaptables*, Préface de Yves Caseau, Dunod, 2012

**Jean-François Phelizon et Philippe Collier**

- *Cyber-structures* : les nouveaux défis de la culture numérique, Cigref Nuvis, 2010

**Hartmut Rosa**

- *Accélération*, La Découverte, traduction française 2010

**Jeremy Rifkin**

- *L'âge de l'accès, la vérité sur la nouvelle économie*, Pocket

- *La troisième Révolution industrielle*, Les Liens qui Libèrent, 2012

**Joël de Rosnay**

- *Le Macroscopie*, Seuil, 1977

- *L'homme symbiotique*, Regards sur le troisième millénaire, Seuil, 1995

- *Surfer la vie*, LLL Les liens qui libèrent, 2012

**Bernard Stiegler**

- *Etats de choc Bêtise et savoir au XXIème siècle*, Essai Mille et Une Nuits, 2012

- *La technique et le temps*, Galilée, 1994

- *Aimer, s'aimer, nous aimer, du 11 septembre au 21avril*, Galilée, 2003