

# SYSTEME D'INFORMATION ET SYSTEME D'ORGANISATION

## INTERVIEW du Professeur Bruno France-Lanord



Bruno France-Lanord

**Gérard Balantzian** : La principale difficulté que rencontrent les grandes organisations est le fait de maintenir une *forme irrationnelle de « rationalité*», selon l'expression de Mintzberg<sup>1</sup>. La *'politisation'* de ces grandes organisations fait que les dirigeants se soutiennent. Or, dans cette économie mondialisée fondée sur un marché autorégulateur, les cycles de Kondratiev ne sont plus respectés. Pourtant, la Prévision et l'approche Déterministe sont dominantes dans le Contrôle.

Tu disais en 2002 que *« l'information apparaît comme l'élément clé du contrôle et la mise en cohérence des informations s'impose comme une nécessité et entraîne très logiquement un gain de faveur vis-à-vis de la centralisation et de la concentration. »*<sup>2</sup>. Or, les tableaux de bord centralisés qui mesurent la valeur créée sont surabondants mais incomplets (voire parfois faux). Je constate que l'agilité, le discernement et l'adaptabilité s'imposent dans un environnement complexe, mais la valeur ajoutée qui domine notre opinion est guidée par une logique de l'efficacité, l'efficience et la rentabilité héritées de l'ère industrielle. Que faut-il changer ?

**Bruno France Lanord** : Cinq suggestions me viennent à l'esprit :

1. Rompre avec la volonté de tout planifier et tout contrôler, sortir du modèle cybernétique de la boucle de rétroaction qui régit la façon de piloter, c'est à dire de mettre sous contrôle, le fonctionnement des organisations.
2. Décentraliser en appliquant le principe de subsidiarité, c'est à dire organiser des unités plus autonomes et responsables.

---

<sup>1</sup> *Le management*, Henry Mintzberg, chapitre 17, Editions d'Organisation

<sup>2</sup> *Systèmes d'information : art et pratiques*, sous la direction de Gérard Balantzian, Coll. Editions d'Organisation.

3. Refonder les finalités de l'entreprise en visant la satisfaction des clients et la réalisation en tant qu'êtres humains des collaborateurs, plutôt que le profit et la satisfaction des besoins des ressources humaines.

4. Rompre avec la croyance que l'incertitude qui caractérise toute décision se comble au moyen de l'information. Autrement dit, la croyance que si j'ai les bonnes informations au moment opportun, je prendrai la bonne décision. On n'a jamais toute l'information et cette volonté de rationaliser toujours les décisions est utopique et naïve.

5. D'une façon plus générale, abandonner la croyance en la « toute puissance de la technologie-économie », pour reprendre l'expression de Pierre Legendre, et la façon qu'elle a de réduire toute pensée à des modélisations rationnelles et des paramètres quantifiables. Dans ce registre, l'ordinateur est bien le moyen qui permet de développer cette forme de pensée calculante.

**GB :** Le concept « d'intégration », c'est-à-dire la réunion dans un système souverain de toutes les données de l'entreprise, accessibles de préférence en temps réel, devient, disais-tu, « un but à atteindre ». Comment réaliser « l'intégration » du S.I. (le mot est-il d'ailleurs adapté en 2014) face au développement des réseaux sociaux, des blogs, des forums, et de tout ce que l'on nomme les applications de *commodities* ?

**BFL :** Qu'est-ce que le SI ? Cette notion apparue au début des années 70, introduite en France par Jean-Louis Lemoigne, reste vague même si l'on a créé dans les entreprises des directions du SI (DSI). Ces directions, d'ailleurs, peinent à trouver leur positionnement.

La notion de SI a souvent été définie au travers d'une modélisation systémique de l'entreprise comme un sous-système intermédiaire entre un sous-système de pilotage ou de décision et un sous-système opérant ou opérationnel. Cette modélisation appelle de ma part deux critiques : la première est qu'elle part du vieux modèle occidental séparant la pensée et l'action, la tête et les jambes comme l'on dit, dont on sait à quel point il est mauvais et donne de l'être humain une vision complètement dépassée ; la deuxième est que le sous-système de pilotage ou de décision ne fait que traiter de l'information et qu'il y a aussi du traitement de l'information dans le sous-système opérant (lorsqu'une personne établit une facture par exemple ou qu'un vendeur répond à un client) ; dès lors on ne voit pas très bien pourquoi il y aurait un sous-système entre les deux dont la raison d'être serait l'information. On voit donc que cette notion est d'emblée partie sur une base pour le moins fumeuse sinon sans signification ou porteuse d'une signification ne pouvant induire qu'une représentation absurde.

La définition classique du SI est à peu près : « un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de collecter, regrouper, classifier, traiter et diffuser de l'information dans un environnement donné ». Elle renvoie donc à l'informatique, domaine duquel elle a d'ailleurs émergé. On se souvient de l'époque où les directions et les services informatiques se sont transformées en DSI, ce qui correspondait au fait que les informaticiens passaient d'un rôle de purs techniciens de l'outil ordinateur à un rôle élargi, plus « noble », dévolu au traitement de l'information dans l'entreprise, qui justifiait ainsi une direction. Ceci avec une frontière qui reste floue, car de quelle information s'agit-il ? Est-ce toute l'information ? Cela paraît impossible. D'autre part

qui dit information dit également communication. La DSI serait-elle aussi responsable de la communication ? Cela paraît impossible également.

Un autre aspect de la notion pose problème. On a souvent utilisé le modèle pyramidal de décision à trois ou quatre niveaux pour définir la « composition » du SI. On sait à quel point ce modèle pyramidal, qui n'est pas critiquable en soi, le devient lorsqu'on en fait un modèle de la hiérarchie de l'entreprise et encore plus lorsqu'on le prend comme base pour décomposer le système d'information. Comment croiser alors cette vision avec l'idée d'intelligence collective d'une organisation ?

Enfin, on dit souvent que le SI doit réaliser l'alignement stratégique, ce qui correspond à la démarche de fond consistant à redessiner la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie de développement technologique afin qu'elles soient en parfait accord. Il s'agit là d'un exercice particulièrement difficile sinon parfois obscur, tant est complexe le lien entre ces deux domaines. En fait il paraît impossible de passer directement de l'un à l'autre.

**GB :** Les DSI se trouvent en effet devant des décalages qu'on leur demande de gérer.

**BFL :** En effet, on comprend mieux pourquoi les DSI peinent parfois à trouver un bon positionnement et aussi que le métier de DSI reste très difficile.

Après cette longue analyse de la notion de SI, comment répondre à ta question ?

Je vais partir de l'idée que jusqu'à ces dernières années le SI a été essentiellement constitué par les applications de gestion (automatisation de processus, aide à la décision, par exemple, CRM, SCM, PDM, SIRH, outils de reporting et de BI...), des applications diverses d'aide à certains métiers ou domaines spécifiques (bureautique, CAO, DAO, PAO...), les outils de GED et les outils de workflow, premiers outils à mêler automatisation de process et communication. La question de l'intégration entre tous ces sous-systèmes du SI est au cœur du métier des SI depuis le début et reste le sujet central des questions d'urbanisation et d'IA. Il me semble que l'on a acquis une certaine maîtrise de cette question même si elle n'est pas parfaitement résolue dans toutes les entreprises et reste de toute façon difficile. Pour être « informatisés, ces domaines font l'objet de modélisation (des process et des données) donc de constructions abstraites rationnelles, la limite étant la complexité des décisions que l'on veut inclure dans les systèmes automatisés.

En parallèle, se sont développés les outils de communication, le mail, et les outils collaboratifs (wiki, conférences...) qui n'ont pas vraiment été intégrés au SI « formel » et intégré composé des applications précédemment citées, et les workflow, premiers outils mêlant communication et automatisation de process. Ils ont été développés à côté du SI formel, leur point commun étant qu'ils utilisent les mêmes supports, l'ordinateur et les réseaux.

Mais deux nouveaux champs d'utilisation de l'informatique sont apparus : le Knowledge Management (KM) ou gestion des connaissances, d'une part, et les applications dites de « commodités », réseaux sociaux, blogs, forums...qui concernent aussi bien l'entreprise que chaque individu dans sa sphère privée, d'autre part.

Le KM, comme son nom l'indique, ne concerne plus l'information ou plutôt d'ailleurs les données mais les « connaissances ». Rappelons que l'ordinateur traite des données qu'une donnée devient une information dès lors qu'elle est interprétée par un être humain pour

qui elle prend une signification. Dans le registre technique dans lequel se situe notre réflexion et dans l'approche cognitive de cette notion, une connaissance est un ensemble d'informations structurées et interprétées par un être humain. L'ordinateur ne peut évidemment pas « traiter » des connaissances, il ne peut d'ailleurs déjà pas traiter d'information dans le sens où nous l'avons définie. L'anglais d'ailleurs dit *traitement électronique de données* pour informatique et non pas *traitement électronique de l'information*, ce qui est plus juste. Dès lors, le KM fait-il partie du SI ? Et peut-on se poser la question de l'intégration du KM dans le SI de la même façon que l'on se pose la question des autres applications constituant le SI ? Je pense que non, parce que l'on ne parle plus de choses de même nature qui ne peuvent plus être modélisées de la même façon.

Pour les applications de type réseaux sociaux blogs, forums..., c'est un peu la même chose ; il s'agit d'outils qui permettent à des êtres humains de dialoguer et leur contenu n'est pas modélisable. Ces outils ne sont que des supports et des moyens d'accès, des interfaces de communication couplés à des moyens de mémorisation. Ils ne peuvent être « intégrés » au SI comme auparavant puisque là aussi il ne s'agit plus de choses de même nature pouvant être modélisées de la même façon.

Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de points de contact entre ces différents domaines, mais la notion d'intégration telle que nous la connaissons ne peut pas s'appliquer. Il reste à creuser cela avec toi.

**GB :** En effet, il faut s'arrêter un instant sur ce que tu nommes « les points de contact ». Primo, je me demande si la trop grande confiance accordée à la modélisation du SI n'engendre pas une sorte d'enfermement dans une sphère abstraite et réductionniste. Secondo, Newton disait que les hommes "construisent trop de murs et pas assez de ponts". Or, la ré-union des systèmes et des hommes est toujours possible dès lors que nous nous transformons et nous nous activons à aller au-delà du cercle de craie de la *'poule de Kircher'* dans lequel on risque de s'enfermer, à notre insu. Tierco, le management, de par sa nature, devrait avoir une vocation stratégique, sinon à quoi sert-elle dès lors qu'il faut donner du sens aux projets SI ?

De mon point de vue, *l'art du contact* qui lui revient peut s'exercer en plusieurs points de l'organigramme. Le Contact complète d'une part ce que le SI ne peut fournir, et fonde dans la convivialité délibérée un partage cognitif consistant tout en tenant compte des contextes évolutifs. Cet art est complexe car la stratégie se transforme au fil des phénomènes et événements qui surgissent. Elle n'est plus gravée dans le marbre comme d'antan. Cette manière de manager va plus loin que le simple fait d'aligner les moyens matériels et logiciels sur des objectifs fixés par une bureaucratie mécaniste. Elle met en mouvement et 'en contact' les intelligences individuelles, non pour les additionner, mais pour faire jaillir l'étincelle de l'innovation responsable. Enfin, j'ai toujours mis 'en contact' la rationalité et l'imaginaire, le déterminisme et l'empirisme de l'intelligence émotionnelle. Ils sont indissociables dans ces processus cognitifs car le corps, l'esprit et l'âme sont par essence indissociables.

**BFL :** Oui, je suis d'accord avec toi. C'est cela.

Ce que tu dis au début sur la « trop grande confiance accordée à la modélisation du SI » rejoint le cinquième point de la réponse que je donnais à ta première question. Et ce que tu dis dans la suite me donné l'idée suivante.

Je te disais l'autre jour que selon une enquête de la CEGOS en 2010<sup>3</sup> sur l'emploi du temps des managers en Europe, il ressortait qu'ils sont 65% à consacrer plus de 30% de leur temps au reporting. Ce résultat est à mettre en parallèle avec les critères utilisés dans l'entreprise pour évaluer les managers : 89% déclaraient être jugés sur leur performance opérationnelle à partir d'objectifs quantitatifs. Les systèmes d'information « formels » qui produisent les masses de données utilisées pour élaborer les reporting ont permis le développement vertigineux de ces pratiques. Le responsable des systèmes décisionnels d'un groupe de grande distribution me disait il y a quelques années, « mon service produit 7000 tableaux de bord » ; et c'est sans compter tous ceux élaborés par tel contrôleur de gestion ou tel responsable avec son tableur, son outil de requête, etc. Question que l'on peut se poser : cette entreprise fonctionnerait-elle mieux si l'on ajoutait 1000 ou 2000 tableaux de bord de plus ? Et si on en enlevait 2000, marcherait-elle moins bien ? Ce constat montre une sorte de délire collectif qui se développe à partir de la manne informationnelle qu'offre le SI intégré formel. J'en viens à mon idée : le manager qui est enfermé plus de 30% de son temps dans des outils de reporting quantitatif n'a plus beaucoup de temps à consacrer à la part humaine du management ; mais les nouveaux outils de « commodities », que tu évoques dans la question que nous débattons pourraient peut-être supplanter les outils du SI formel et permettre de redévelopper plus de contacts humains ? Ceci dit, cette façon de voir les choses reste une vision dominée par la technique, dans laquelle l'humain se soumet à la technique. La question plus importante me paraît toujours être, en fait : quand est-ce que les humains qui les utilisent prendront le contrôle sur les technologies numériques ?

GB : Que penses-tu que tu as apporté à tes élèves en enseignant ces éléments ? Quels ont été la finalité et le sens de la mission personnelle d'enseignant que tu t'es accordée durant ces 30 dernières années face à ces différentes promotions ?

BFL : J'enseigne l'Organisation. C'est une discipline de conception, de réflexion, de jugement, de questionnement. Ce qui m'importe le plus dans l'enseignement, c'est d'amener les auditeurs à penser par eux mêmes sur ces sujets ; il faut donc leur donner les mots, les concepts, et leur apprendre à questionner sans cesse, à sortir du discours ambiant, ressassé, de la langue de bois, pour leur donner une réelle autonomie de pensée et d'action. J'ai donc essayé, à partir de mes expériences et de mon esprit critique, de leur apporter du recul sur les questions d'utilisation des systèmes d'information et des technologies informatiques, notamment en manifestant constamment l'esprit de l'analyse de la valeur.

Interview menée par Gérard Balantian

Paris, Mai et juin 2014

---

<sup>3</sup> <http://www.actionco.fr/Article-A-La-Une/La-fin-du-metier-de-manager--2080.htm>