

## LE CARRÉ MAGIQUE DE LA GOUVERNANCE INFORMATIQUE

### Entre servitude volontaire et asservissement<sup>1</sup>

Pierre Jourdan

[p.jourdan@catalog-e-til.co.uk](mailto:p.jourdan@catalog-e-til.co.uk)

#### Résumé :

Pour être le guide absolu des méthodes, des modèles, des outils et des démarches qu'elle propose, la Gouvernance doit pouvoir se concentrer sur le seul référentiel de service qui permet aux clients et fournisseurs de répondre à leurs attentes : le contrat de service. L'enjeu se situe donc entre le cadre méthodologique, qui assure l'exécution des contrats, et le cadre de référence qui en édicte les principes. Les formes actuelles de la gouvernance, auxquelles s'ajoutent la gouvernabilité et la gouvernementalité<sup>2</sup>, sont nécessaires mais insuffisantes pour répondre à l'exigence d'un marketing des services. Elles devront pouvoir s'inspirer de la gouvernance agile qui permet une prise en compte des régimes de contractualisation dont la mise en œuvre est indépendante des formes de Shoring<sup>3</sup> et de Sourcing<sup>4</sup> étudiées par les référentiels de SI. Notre analyse nous conduit à élaborer une matrice à quatre entrées qui synthétise les forces et les faiblesses de chaque régime de contractualisation.

#### Mots-clés :

Référentiel de service, Gouvernance agile, carré magique, éthique des services, ubérisation



**C'est en 1576 que paraissait l'ouvrage d'Étienne de La Boétie (1530-1563) « le Discours de la Servitude Volontaire ». Cet ouvrage d'une étonnante modernité se révèle aussi d'une actualité brûlante. Aux interrogations de l'auteur sur le rapport domination/servitude, pourraient se substituer les questions actuelles liées au pilotage des Systèmes d'Information autant que de leur Gouvernance. Après l'apparition du concept de Servuction d'Eiglier et Langeard (1990), et la prolifération des référentiels qui ne réussit pas à emporter l'adhésion des DSI, Clients et Fournisseurs observent le match entre normes et référentiels devant la montée galopante de l'« as a service ». Pour ces observateurs actifs et attentifs, la contractualisation demeure un exercice délicat et difficile. Si les guides abondent, leur utilisation reste une figure libre dont l'adaptation à des contraintes multiples laisse apparaître autant d'impasses<sup>5</sup> sans que se dessine l'arrivée d'un référentiel de service qui permettrait aux cocontractants de trouver les issues à partir d'une Éthique des services.**

**Les questions subsistent :**

**doit-on créer un partenariat avec nos fournisseurs ou de « simples » relations de sous-traitance ? Comment suivre une prestation ? À quel**

---

<sup>1</sup> Cet article a fait l'objet d'une introduction publiée sur le site [www.catalog-e-til.co.uk](http://www.catalog-e-til.co.uk) - onglet Blog - post du 12 avril 2016

<sup>2</sup> Cf. lettre ADELI N° 99

<sup>3</sup> Cf. [www.adeli.org/document/1199-199p05pdf](http://www.adeli.org/document/1199-199p05pdf)

<sup>4</sup> Cf. lettre ADELI N° 99

<sup>5</sup> Ces impasses se manifestent essentiellement sur le triptyque « périmètre, prix, délais »



***rythme ? Selon quelle fréquence ? Quels sont les invariants d'un contrat de service ? Comment allier Shoring et Sourcing ? Que puis-je sous-traiter ? À cette liste très incomplète de questions s'associe le niveau de contrainte : quelles exigences ? Quel niveau de formalisation ? Le cahier des charges suffit-il à rendre compte des attentes utilisateurs ? Bref, l'encombrement lié aux normes et référentiels semble réclamer un tour de prestidigitation pour lever ces incertitudes, à moins qu'un peu de magie l'emporte, et pourquoi pas avec celle d'un carré : le carré magique de la Gouvernance.***

## LA NOUVELLE DIALECTIQUE DU MAÎTRE ET DE L'ESCLAVE

« Le maître deviendra l'esclave de l'esclave, et l'esclave le maître du maître. »

G. W. F. Hegel<sup>6</sup>

La relation de contractualisation qui lie un fournisseur et un client est dotée d'un pouvoir juridique, mais l'expérience démontre que ce n'est que très rarement que cette facette est activée. Il y aurait comme un paradoxe à vouloir faire encadrer un contrat avec toute la protection qui lui est due sans pour autant en faire jouer son contenu, mis à part quelques cas extrêmes qui viennent ici marquer l'exception plutôt que la règle. Que signifie cette pratique que l'usage déroge à la règle comme si le sujet juridique était une figure imposée à laquelle Client et Fournisseur pouvaient se soustraire une fois l'opération juridique bouclée ? Ce constat nous amène à penser que c'est sur un autre terrain que se joue cette relation.

Là aussi, l'expérience nous apporte son tribut d'enseignements sur les écarts que chacune des deux parties est amenée à « supporter » dans le cadre de ce que nous appelons, avec les référentiels, ITIL en tête, l'amélioration continue.

Un client doit-il former encore et encore le personnel recruté par son fournisseur ? Ou le fournisseur doit-il assurer par ses moyens propres la mise à niveau des personnes issues du « turn-over naturel » dont on sait qu'il peut avoisiner les 50 %, c'est-à-dire le remaniement de la moitié d'une équipe, durant une année ? Question épineuse où l'on pourrait venir à se piquer que de vouloir la trancher puisque Client et Fournisseur, arrivés à un certain stade de la prestation, constat oblige, sont dans le « même bateau ». Peut-être, mais s'agit-il de la même destination ?

D'aucuns répondront que bien sûr Client et Fournisseur recherchent le même but, sont assignés aux mêmes objectifs : la satisfaction des utilisateurs.

Ceux-ci auraient la vertu paradoxale de leur faire baisser le niveau d'exigence, ou de les faire revisiter par la roue magique d'un Deming aux pouvoirs d'un PDCA<sup>7</sup> que les responsables qualité auraient brandi au nom de la Qualité.

Dit autrement qu'est-ce qui, en filigrane, de manière implicite, fait basculer les jeux de domination et de participation d'une partie vers une autre, pour désigner de nouveaux rôles, créer des écarts sur les métriques et expliquer, faits à l'appui, ces mêmes écarts, alors que le contrat en donne une version souvent très différente ?

La réponse qui nous vient à l'esprit, à grand renfort d'arguments de la qualité, serait une mauvaise appréciation des niveaux d'exigence, ou, plus rarement, une mauvaise définition, c'est-à-dire une faible spécification des livrables.

<sup>6</sup> La Phénoménologie de l'Esprit, Aubier, 1977, p. 163.

<sup>7</sup> Plan, Do, Check, Act



Très bien. Mais pourquoi, dans ce cas ne pas revenir au contrat et lui faire jouer sa partition ? Ce que nous enseigne cette expérience de la zone de tolérance qui se met en place immédiatement, et sans concertation, après le démarrage d'une prestation de service, c'est qu'elle a besoin « d'air ». Ajoutons un A majuscule, pour exprimer ceci que l'air dont nous parlons a peu à voir avec l'oxygène, ou l'air ventilé des bureaux qui la conditionne, mais qu'elle se rapproche de cet espace de liberté, incompressible, absolument nécessaire à une certaine interprétation, justement, du contrat.

Quelle que soit la place de l'esclave, celui qui est asservi par les livrables, ou du Maître qui les a commandités, la liberté, c'est-à-dire le pouvoir de jeu qui délimite l'espace de la mise en place des acteurs autant que des processus est un, est le facteur du lancement, de la survie, et probablement de la réussite d'un contrat de service.

De ce point, nous comprenons mieux ce titre paradoxal de La Boétie de « *Servitude volontaire* ». Comme si le Client, Maître de Céans, souhaitait, et qui plus est, volontairement, s'asservir quand c'est justement le Fournisseur qu'il désigne le plus souvent pour cette place. Alors la question vient immédiatement de savoir jusqu'à quel point, et jusqu'à quand, cet espace de liberté qui semble au cœur de la relation, va-t-il servir de médiateur ou de catalyseur ?

## Servitude et serviceabilité : forces et faiblesses de la participation

« *Quand le consommateur participe au système de servuction, il y a trois points d'application : participation à la spécification, participation à l'action proprement dite, participation au contrôle de la performance et/ou du processus.* »

*Servuction*<sup>8</sup> de Pierre Eiglier et Eric Langeard

Au-delà du paradoxe mis en évidence au paragraphe précédent, la zone de liberté qui surgit implicitement de la mise en place d'une prestation de service nous indique aussi jusqu'à quel niveau l'asservissement est impossible, même s'il est souhaité, parce que, précisément il n'est pas souhaitable. L'asservissement est un concept connu et pratiqué par les ingénieurs puisqu'il désigne l'état de dépendance absolue à une tâche ou à un travail. Son origine étymologique (*servus*, esclave)<sup>9</sup>, proche de servir, et donc de service, nous donne un contresens puisqu'il y aurait service à s'asservir. Cette étymologie nous rapproche de la dialectique du Maître et de l'Esclave, où le service apparaîtrait lorsque la liberté disparaîtrait. Sa seconde définition, orientée cybernétique, nous enseigne et nous rapproche de l'usage attendu : celui du contrôle. Le terme de contrôle est à prendre à la lettre car il indique le dispositif de régulation entre le fonctionnement actuel d'un système et le comportement souhaité. Il rejoint ainsi celui d'automation, appartenant à la théorie des systèmes dont le sens illustre le niveau d'indépendance requis pour qu'un fonctionnement puisse se concevoir de manière entièrement automatique. L'asservissement est donc solidaire d'une marge de manœuvre que les valeurs de consignes et la boucle de rétroaction vont permettre de faire évoluer.

Avec cette boucle et ces valeurs de consigne, nous passons de l'asservissement fort à l'asservissement faible ou régulé. Les travailleurs de la fin du 19<sup>e</sup> siècle n'ont pas attendu l'émergence de la théorie des systèmes pour que le Syndicalisme vienne régler un asservissement jugé trop fort, et une dépendance exagérée. D'un pouvoir naît un contre-pouvoir, et nous pourrions dire que dans les services informatiques, de l'asservissement, naît la participation.

La participation est la seconde forme de liberté qui autorise une marge de manœuvre et vient réguler la production des services. Qu'on ne s'y trompe pas, nous évoquons non pas la participation aux cahiers des charges à l'origine des prestations : celle-ci est exigée et va de soi.

<sup>8</sup> Pierre Eiglier et Eric Langeard - *Servuction – le marketing des services* McGraw-Hill 1991 p 39

<sup>9</sup> Vers 980 - *Dictionnaire étymologique de la langue française* Le Robert sous la Direction d'Alain Rey 2010 p 2088



Nous faisons référence à la participation telle que Eiglier et Lageard, visionnaires des années 1990, ont promu au rang de « Marketing des Services ».

Leur participation est celle du *delivery*, celle qui est un des piliers de la réussite d'un service tant sur le plan des livrables que sur celui de son économie.

Les compagnies aériennes, la chirurgie, la Banque de détail ont toutes un point en commun : la participation. Qu'il s'agisse d'une réservation, d'une opération, ou d'un retrait, le « Client » participe à différents niveaux. Opérationnel, pilotage et conceptuel, chacun de ces trois niveaux ne représente pas simplement une participation « formelle » mais les conditions opératoires sans lesquelles le service n'a de sens qu'à le concevoir de « bout en bout », c'est-à-dire pour et avec l'utilisateur.

Le degré 0 de la participation n'est pas le cahier des charges, il est en amont de là où un projet prend sa source, là où l'utilisateur envisage des bénéfices, et là où il positionne le service comme pouvant lui apporter de la valeur. Il y a comme une sorte de gradient à faire participer l'utilisateur, de la conception au pilotage et à l'opérationnel, pour la faire passer d'une position faible à une position forte.

Mais cette participation, visible de l'utilisateur, n'en cache pas moins une autre, invisible celle-là, celle des fournisseurs embarqués dans la prestation. Ce type de fournisseurs est invisible parce qu'ils participent *de fait* à la prestation.

Ce régime a pour nom la *serviceabilité*.

La serviceabilité est une disposition à rendre opérationnel un système afin qu'il soit prêt à l'emploi selon toutes ses composantes. Ainsi un service desk repose sur la serviceabilité de son opérateur de télécom à moins qu'il ne fournisse lui-même ce service, fait rarissime. Cette disposition (*ability*) est établie à partir de facteurs tels que la robustesse, la durée de vie, la tolérance aux pannes, la résilience, ce qui rapproche la serviceabilité de la disponibilité et en fait un de ses six facteurs.<sup>10</sup>

La serviceabilité a donc l'étrange pouvoir de rendre disponible ou indisponible un service pour autant qu'elle se « cache », un peu à la manière d'un passager clandestin, dans l'embarcation, dans ce qui encapsule et soutient un service. Mais notre métaphore arrive à sa limite car le client, lui, est redevant du service embarqué. C'est en général, lorsque celui-ci défaille qu'il découvre son « passager clandestin ». Personne n'irait remettre en question et demander à un Bouygues ou à un Orange son plan de continuité de service ! et pourtant le 6 juillet 2012 marque de son sceau l'entrée sur la scène de la serviceabilité pour l'enseigne Orange<sup>11</sup>, et surtout pour ses clients. La serviceabilité se tient donc d'une très forte participation, d'autant que le plus souvent elle va de soi : c'est sa faiblesse.

Mais cette soumission aveugle en cache une autre : la servilité.

---

<sup>10</sup> Les cinq autres sont, selon ITIL: la disponibilité, la fiabilité, la maintenabilité, la résilience et la sécurité

<sup>11</sup> « Le vendredi 6 juillet 2012 est déjà inscrit dans le marbre de l'histoire des technologies de communication. Une journée qu'Orange préférerait certainement n'avoir jamais connue : une panne totale a paralysé son réseau pendant douze heures, privant plus d'un français sur trois de l'usage de son téléphone mobile. Orange a déjà communiqué sur les conséquences et les indemnités de ce black-out géant renvoyant vingt-sept millions de clients français à l'âge de pierre » Extrait <http://www.presse-citron.net/orange-indemnisera-ses-clients-suite-a-la-panne-nationale-de-vendredi/>



## Le serf a plus d'un tour dans son sac, ou quand la servilité est à l'œuvre

---

« La matière, l'objet d'une convention est toujours quelque chose qui est soumis à la délibération, car s'engager par une convention est un acte de la volonté, c'est-à-dire un acte et le dernier acte d'une délibération ; et il faut donc entendre que c'est toujours quelque chose à venir, et que celui qui s'engage par une convention juge possible de l'exécuter. »

Thomas Hobbes<sup>12</sup>

Si d'un côté, l'asservissement fonctionnel, notamment lorsqu'il est fort, est peu recommandable à la réalisation d'une prestation de service, l'asservissement moral ne le semble pas davantage. La participation des utilisateurs est possible, et uniquement dans ce cas-là, lorsque le fournisseur de service autorise les trois niveaux cités plus haut. D'aucuns se souviennent, noms de compagnies à l'appui, du jeu de domination que certaines compagnies de transport aérien mettaient en place, sans qu'avant l'apparition d'une certaine législation, il y eût le moindre dédommagement ni la moindre excuse. Il ne faut pas remonter très loin pour trouver une situation ubuesque dans laquelle un avion reste « planté » sur le tarmac, et qu'une voix suave vienne vous annoncer après une ou deux heures d'attente dans l'avion, que vous pourrez débarquer, et prendre un autre avion, le tout pour... raisons techniques.

Là, au-delà du sentiment de colère qui peut vous envahir, un autre sentiment voit le jour, et les deux ne sont pas étrangers : celui de la soumission. Pire celui de la soumission aveugle, puisqu'à connaître un semblant de la probabilité de cette panne, vous seriez vraisemblablement descendu de l'avion avant que l'on vous y invite.

La soumission, plus connue sous le terme de servilité, n'est pas l'habileté du Serf à servir, mais plutôt, celle à être dominé par son Maître. Et ici le Maître n'est pas le Client, une fois n'est pas coutume, mais le Fournisseur. Renversement de la dialectique du Maître et de l'Esclave, dans laquelle c'est le fournisseur qui passe aux commandes pour fixer les règles du jeu.

Situation pour le moins étrange et paradoxale dans laquelle le client se voit contraint de définir son besoin dans un contexte à partir duquel c'est le fournisseur qui détient les clés.

Cette situation peut paraître impossible pour un jour où la concurrence des prestations de services est pléthorique, mais ce serait faire fi de la montée en puissance d'une tendance qui est aussi discrète que le nom qu'elle porte : le Shadow IT<sup>13</sup>.

Le Shadow IT<sup>14</sup> a cette capacité de renverser le rapport du Client et du Fournisseur, en ce sens que le Client, fort des reconductions successives de sa DSI, est allé chercher un autre fournisseur par les voies très pénétrables, compte tenu de sa croissance géométrique, de l'Externalisation.

Une fois ce fournisseur dans la place, il ne reste plus à ce client ingénieux, qu'à revenir vers son Fournisseur standard, sa DSI, pour lui rétrocéder la maintenance, et l'illusion est réussie : le fournisseur est soumis au choix de son client. Cette seconde forme de servilité, la première étant celle du fournisseur par le biais d'un marché ou d'une offre hyperspécialisée, renvoie le fournisseur

---

<sup>12</sup> Thomas Hobbes *Léviathan - traité de la matière, de la forme et du pouvoir de la république ecclésiastique et civile* DALLOZ 1999 p 138

<sup>13</sup> D'après wikipedia : le Shadow IT désigne toute application ou processus de transmission d'information utilisé dans un processus métier sans l'aval de la direction des systèmes d'information. Le service informatique ignore fréquemment son existence, il ne l'a pas réalisé et il ne lui fournit aucun support. Un tel processus génère des données « officieuses », non contrôlées et qui peuvent contrevenir aux standards et réglementations en vigueur.

<sup>14</sup> « Le shadow IT représente 40% des coûts informatiques », a rappelé de son côté Jean-Luc Couasnon, d'Accenture. cf. La dernière table ronde du club de la presse informatique B2B (CPI-B2B) du 16 Janvier 2015.



principal vers un rôle qu'il n'a pas, et c'est le moins qu'on puisse dire, de fournisseur soumis. Nous l'appellerons la servilité Fournisseur, par opposition à la première qui est du fait du marché et que le client subit, et que nous qualifierons de servilité Client.

Ces deux régimes qui accompagnent l'asservissement ont, d'un côté, la participation comme alliée, et de l'autre, la domination comme aliénation. Mais ces deux axes, tirés des leçons d'Eiglier et Langeard, s'accompagnent de deux tendances irréversibles autant qu'irréremédiables, en un temps où la valeur se conjugue selon le seul maître mot qui fasse écho dans les hautes sphères du Management : le *gain*. Celui-ci suppose le développement de deux autres clés de la contractualisation : l'organisation et l'industrialisation des services.

Examinons en premier lieu les relations entre Gouvernance et structure.

## Organisation et servuction

« *La pratique sans la pragmatique est impuissante et la pragmatique sans la pratique est erratique* »<sup>15</sup>.

Une structure a pour objectif de définir les points qui permettent l'articulation d'une activité et l'avantage de la contrôler pour la faire progresser. De ce point de vue on est en droit de s'attendre à ce que la gouvernance, plus que toute activité, apporte son lot de méthodes, d'outils, de modèles et de démarches. Concept importé et créé en 1989 avec la Banque Mondiale, elle est définie par le CIGREF comme :

« *décrivant comment un système est dirigé et contrôlé. Ainsi définie, la gouvernance est l'association du pilotage, c'est-à-dire s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent convenablement demain, et du contrôle, c'est-à-dire mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu* »<sup>16</sup>.

La Gouvernance que nous avons associée à la *Gouvernabilité* et à la *Gouvernementalité* (Foucault)<sup>17</sup> indique trois niveaux qui en font une orientation qui structure plus ou moins fortement la relation MOA-MOE. Nous retiendrons une structuration faible à partir du seul contrôle émis par les indicateurs clés de performance — KPI (*Key Performance Indicators*) et les facteurs de réussite essentiels — CSF (*Critical Success Factors*), et une structuration forte lorsque les trois axes (Gouvernance de surveillance ou KPI, Gouvernance de contrat ou Gouvernabilité, Gouvernance d'individus ou Gouvernementalité) se conjuguent :

- Le premier des trois niveaux, s'assure que le choix des indicateurs de performance est cohérent avec les facteurs de réussite essentiels (*Critical Success Factor*), ce qui suppose d'avoir établi une hiérarchisation de ces facteurs en fonction du niveau de maturité lié au(x) référentiel(s) dans la place.
- Le second niveau délivre un ensemble de bonnes pratiques rassemblées dans un référentiel de contractualisation afin que l'ensemble des contrats de service soit cohérent avec une charte, une convention, un catalogue et un PAQ (Plan d'Assurance Qualité) ; ce référentiel de contractualisation permet de s'assurer que tous les services font l'objet d'une contractualisation supportée par ce référentiel de services.
- Enfin le troisième et dernier niveau assure, selon la définition de Michel Foucault : « *la conduite de la conduite des individus* »<sup>18</sup>. C'est sur ce troisième plan que les difficultés

<sup>15</sup> GPE analyse formelle du concept de négligence

Bernard-Henri Le Goff (ARISMORE & GPE\*), Frederic Nef (EHESS, Institut Jean-Nicod & GPE\*), Isabelle Pariente-Butterlin (CEPERC, Aix-en-Provence, GPE\*), (GPE : Groupe de Philosophie Expérimentale, séminaire EHESS de recherche de l'Institut Jean Nicod)

<sup>16</sup> Etude CIGREF Septembre 2002 p 11

<sup>17</sup> Cf. la lettre d'ADELI n°99 – Printemps 2015

<sup>18</sup> Michel Foucault - interview en 1981 à la Faculté Catholique de Louvain [www.youtube.com/watch?v=132QZ\\_C3ovs](http://www.youtube.com/watch?v=132QZ_C3ovs)





apparaissent, les deux autres pouvant s'instruire quasi mécaniquement à partir d'instances telles que les comités de pilotage et les comités opérationnels.

Les ennuis commencent dès le moment où entre en scène la nécessité de quelque chose où cette « conduite de la conduite » nous renvoie à un cadre méthodologique : pour quelles raisons ?

Nous sommes familiers de la conduite des projets, de celle des équipes, dont le terme de Management est le maître mot, mais quelles sont les « méthodes » qu'il faudrait positionner au niveau de la conduite de la conduite ? Eh bien, curieusement, il n'y en a pas.

Si nous retenons la définition de Guillaume de La Perrière (1499 – 1565), selon laquelle le

« *Gouvernement est droite disposition des choses, desquelles l'on prend charge pour les conduire jusqu'à fin convenable* »<sup>19</sup>,

la Gouvernance, en termes de Gouvernamentalité, s'exerce à partir d'une disposition. Nous ne serons guère plus avancés lorsqu'après être allés chercher la définition d'une disposition, nous constaterons qu'il s'agit également... d'un pouvoir.

Cette circularité nous indique que la structure semble faire défaut sur ce troisième point, qui, au demeurant, est celui qui permettrait à la Gouvernance d'atteindre son niveau de maturité le plus élevé.

Foucault la décrit comme « un ensemble d'appareillages permettant de définir des calculs et des tactiques à partir de guides issus de savoirs ». Si nous considérons l'ensemble des comités s'ajoutant au référentiel de contractualisation couvrant les points 1 et 2, il reste qu'il manque une structure de supervision qui établit la totalité des règles permettant de définir ces points. C'est donc par ce « premier étage », qui semble être le dernier, qu'il faudrait définir les règles de gouvernance au sens des mécanismes de contrôle et de surveillance et de Gouvernabilité au sens du référentiel de contractualisation.

Prenons un exemple.

Supposons qu'un organisme, pour des raisons qui lui appartiennent (stratégie de communication sur les langues, le choix de caractères idiosyncrasiques...), refuse de céder sa sous-traitance, quelle qu'en soit la forme, à l'étranger pour décider de s'appuyer sur des sous-traitants franco-français<sup>20</sup>. Il devient patent dès ce moment que, et les mécanismes de contrôle et de surveillance, et le référentiel de contractualisation ne sauraient être applicables qu'à suivre cet énoncé qui est lourd de conséquences<sup>21</sup>.

C'est donc au niveau de cette Gouvernamentalité que les efforts de gouvernance doivent se concentrer. Mais il y a plus.

Nous venons d'accepter l'idée que le Management de Projet autant que celui des équipes nous est familier. Nous sommes donc en mesure de dire sous quel type de management il faut conduire la conduite des individus. Est-ce avec la non-directivité à la Carl Rogers<sup>22</sup> ? Faut-il privilégier le leadership préconisé par Kurt Lewin<sup>23</sup> ? Ou encore le Management par objectifs de la théorie des systèmes<sup>24</sup> ? Nous pourrions dire : peu importe la réponse du moment que l'entreprise effectue le choix de l'une de ces écoles, ou la combinaison de ces trois styles de management.

---

<sup>19</sup> Guillaume De La Perrière (1499 - 1565), *Le Miroir politique, contenant diverses manières de gouverner et policer les républiques*, Paris, 1567 ; p 46

<sup>20</sup> L'exemple est réel et correspond à celui d'une grande banque

<sup>21</sup> Il met d'entrée hors jeu toutes les sociétés qui font de la prestation Off Shore

<sup>22</sup> Carl Rogers - *Western Behavioral Science Institute* - 1963

<sup>23</sup> Kurt Lewin *la Psychologie dynamique des relations humaines* - 1967

<sup>24</sup> *Le Management qui s'appuie sur la Théorie des systèmes offre une littérature et des applications abondantes*



La question semble réglée.

Semble seulement, car il y a un semblant de réponse à croire que le management d'une organisation opère sur les services quand ceux-ci sont délivrés à partir d'un modèle, celui des référentiels, dans lequel, justement, on est indépendant de l'organisation : c'est la caractéristique N° 1 des processus.

Alors il nous faut conjuguer pratique, praxis et bonnes pratiques avec l'organisation, point aveugle ou angle mort, au choix, de la mise en œuvre des référentiels issus des préconisations de la gouvernance. Point délicat qui réfuterait la mise en œuvre des référentiels au profit du management, ou angle d'attaque par lequel il faut concevoir un nouveau modèle organisationnel à la Edgar Morin.

Si la Servuction offre la contraction des termes services et Production, l'Organisation (l'organisation active) d'Edgar Morin propose un lien réciproque entre compétence et praxis :

« J'appelle compétence l'aptitude organisationnelle à conditionner ou déterminer une certaine diversité d'action/transformation/production, et j'appelle praxis l'ensemble des activités qui effectuent transformation, production, performances à partir d'une compétence »<sup>25</sup>.

La proposition d'Edgar Morin a la vertu d'ajuster organisation et praxis, ce qui répond à la question du lien entre référentiels et organisation. Mais ces liens, pour nous aider à conduire la conduite des individus, doivent aussi avoir le ressort suffisant pour à la fois absorber l'industrialisation de ces praxis, et favoriser la participation des utilisateurs. C'est peut-être en référence à un troisième mot valise que nous trouverons un appui, à moins que nous devions avoir recours à l'Agilité de l'organisation agile ?

## De l'usine aux grenouilles agiles

« La voilà, l'agilité infinie du chaos (...) celle qui nous permet d'associer l'agrément aux sensations les plus inattendues, celle qui recule à l'infini les échéances, qui fait de notre civilisation mentale un ensemble de conduites indirectes. Le cerveau est donc bien l'arme essentielle de cette conscience panurgique, impossible et surnoise, dont l'industrie souveraine s'étend jusqu'aux étoiles. »

Vladimir Jankélévitch<sup>26</sup>

Parmi les qualités de la Gouvernance, l'une de ses principales est d'ajuster la demande de l'utilisateur à ce qu'il est convenu d'appeler le « *time to market* ». L'utilisateur est roi au pays du « *time to market* » : pour quelles raisons ? La Valeur tant promue par les référentiels trouve une expression concrète dans cette contrée que, seul, l'utilisateur semble pouvoir connaître, parce qu'il saurait y définir les bénéfices concrets en termes divers, gains qui vont lui permettre de réduire le cycle de vie de ses services ou de ses produits, et d'augmenter ce qu'un certain Michael Porter a appelé « *l'avantage concurrentiel* ». <sup>27</sup>

Jusque-là, tout va dans le sens de l'alignement des Technologies de l'Information et des Communications (TIC) avec les Métiers, et tout porte à croire qu'il n'y aurait qu'à se baisser pour ramasser les fruits de la production informatique pour les verser dans le panier des Métiers.

Croyance fondée par les chiffres de la contribution de l'informatique (cf. figure 1)

<sup>25</sup> Edgar Morin *La Méthode 1 – La Nature de la Nature* Seuil 1977 p 157

<sup>26</sup> Vladimir Jankélévitch *l'Ironie* Flammarion 1964 p 81

<sup>27</sup> Michael Porter *L'avantage concurrentiel* Inter éditions 1992





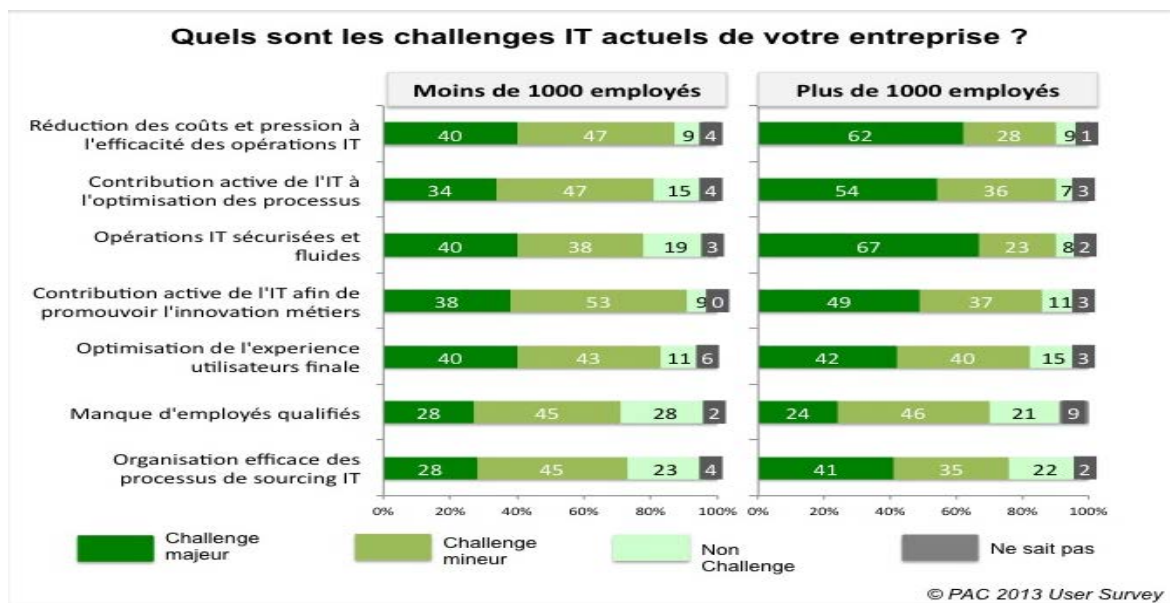


Figure 1 — Enquête PAC contributions et challenges des DSI<sup>28</sup>

Au détail près que les enquêtes démontrent un écart de 20 % (60 % — DSI vs 40 % — utilisateurs) entre la perception des utilisateurs et l'appréciation des DSI<sup>29</sup>.

Cet écart est un indicateur constant malgré les progrès avantageux de la Qualité et des technologies. On le doit vraisemblablement à une difficulté du delivery mais ce n'est pas tout.

Ajoutons deux autres points, en quelque sorte « infiltrés » dans les sondages qualité :

- Les enquêtes de satisfaction, quel que soit leur format, interrogent le plus souvent les utilisateurs et non les clients. Or, ce sont les clients qui commanditent les services. Il ressort donc de manière indirecte et implicite de ces sondages que l'utilisateur sanctionne non pas tant le « delivery », que les souhaits qu'il a exprimés auprès du Client, et que celui-ci n'a pas, ou qu'en partie retenus. Cette triangulation des enquêtes devrait donner lieu à deux enquêtes, l'une de l'utilisateur vers le client, et l'autre du fournisseur vers le client, ou encore mentionner expressément les conditions opératoires du contrat de service ainsi que les livrables issus du catalogue des services.
- Le second point est que tout se passe comme si la DSI traduisait instantanément en termes de production l'alignement stratégique en coordination avec les métiers. Cette traduction n'a en réalité rien d'automatique, et la DSI se doit de réaliser un examen attentif du passage de la gouvernance stratégique à une « gouvernance opérationnelle ». Cet examen est rendu possible en respectant les cinq équilibres de l'industrialisation de la Production informatique qui suivent :
  - vue interne IT vs vue externe business ;
  - stabilité vs adaptabilité ;
  - qualité du service vs coût du service ;
  - gestion de la demande vs capacité ;
  - réactivité vs proactivité.

<sup>28</sup> Enquête Pierre Audoin Conseil (PAC) « CxO 1500 - Investment Priorities 2013 » auprès de 139 responsables IT issus d'entreprises utilisatrices en France. PAC a ainsi pu analyser leur vision des tendances IT, leurs attentes envers les prestataires et éditeurs ainsi que leurs plans d'investissements futurs.

<sup>29</sup> Source IDC 2011 « DSI et directions métiers peinent toujours à se comprendre » Christophe Auffray | septembre 2011 - ZDNet.fr - Le Club des professionnels et décideurs de l'IT



Une industrialisation qui ajusterait le plan informatique sans passer par ces cinq étapes réaliserait un tour de force en y associant un management par objectif, ôtant toute participation à sa mise en place. La note obtenue serait faible en participation et faible en industrialisation. Apportons une réserve : la note en industrialisation pourrait être plus élevée dans le cadre d'une gestion des changements ITIL, qui aurait fait intervenir cette participation en amont de la production<sup>30</sup>.

Pour opter vers une gouvernance participative, il nous faut nous orienter en changeant de cap. La gouvernance agile telle qu'on la décrit par exemple, dans les ateliers d'entreprises comme FINSA France<sup>31</sup>, semble pouvoir se distinguer. Elle propose des ateliers qui assurent la conduite de la conduite en laissant la voie ouverte... à la parole. Cet ensemble de méthodologie dont la première approche pourrait nous rappeler la naissance du psychodrame de Moreno<sup>32</sup>, s'en éloigne en proposant une rigueur plus forte sur l'objectif de l'entreprise que sur ceux des participants qui sont encadrés par la méthode. Participation ne veut pas dire thérapie.

Elle s'en rapproche cependant avec une théorie de la spontanéité et de la créativité qui a largement inspiré les deux auteurs cités précédemment (Rogers et Lewin). Inspiration qui se rapproche tout autant du cœur de la méthode avec le GTD (*Getting Things Done*) d'Allen<sup>33</sup>.

## Conclusion

« (...) trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant. »

Jean-Jacques Rousseau<sup>34</sup>

La servuction : entre serf-vice et serre-visse

De la Gouvernance stratégique à la Gouvernance opérationnelle en passant par la Gouvernance Agile, les régimes de contractualisation offrent une palette qui échappe aux types de Sourcing comme à ceux du Shoring. Ils sont indépendants et ne se réclament d'aucun référentiel de SI même si ceux-ci s'emploient à les formaliser. Ils sont les instances du contrat de service qui lie un Fournisseur et un Client. Le contrat est le référent ou référentiel de service.

Avec leur forme spécifique, asservissement d'objectifs et de régulation, serviceabilité, servilité client et fournisseur, ces instances règlent la manière dont un contrat de service doit pouvoir s'instancier en « servitude volontaire ». Cette servitude est régie et réglée par les contraintes de la contractualisation elle-même.

Elle offre un spectre des modes de servuction qui va de la domination sans participation (le « serre-visse ») qui réduit la volonté de la servitude à son strict minimum, jusqu'à la participation active des utilisateurs où la servitude est réglée par les vertus de l'agilité, déterminant le cadre

<sup>30</sup> Par exemple avec une étude instruite avec le comité consultatif des changements (CAB – Change Advisory Board)

<sup>31</sup> Isabelle Le bouteiller Di Francesco Gouvernance agile – in Rupture douce saison 3, libérons l'agilité sous la direction de Laurent Sarrazin 2012

<sup>32</sup> Jacob Levy Moreno (1889 - 1974), médecin analyste, pharmacologiste, footballeur et un éducateur américain d'origine ukrainienne. Il a fondé le psychodrame (1930), la sociométrie et est l'un des pionniers de la psychothérapie de groupe (1932)

<sup>33</sup> David Allen *Getting Things Done* Penguin Books 2003 ; traduction française « S'organiser pour réussir » Editeur : Leduc.S Editions 2008

<sup>34</sup> Du Contrat Social 1762



partagé des contraintes reconnues par les acteurs, et faisant de cette servitude la volonté générale<sup>35</sup>.

Les vertus de l'agilité, au cœur de l'Ubérisation<sup>36</sup>, éliminent les vices de l'adhésion aveugle (le « serf-vice ») où se combinent pêle-mêle, servilité et asservissement.

Selon leurs modes de déploiement que sont la participation, la domination, la structure de la relation MOA-MOE (ou Client – Fournisseur), et l'industrialisation de cette relation, les régimes de contractualisation se trouvent encadrés dans une matrice à quatre entrées.

La figure ci-dessous résume et synthétise notre analyse.

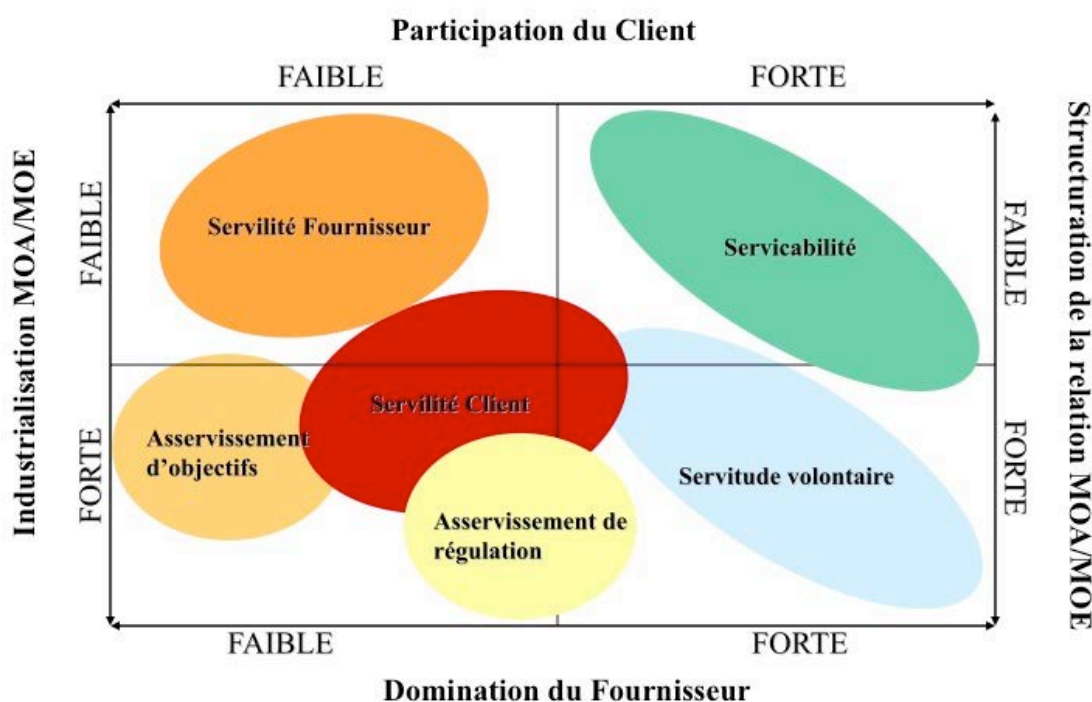


Figure 2 — le carré magique de la gouvernance

Que nous indique cette synthèse ? En premier lieu qu'il n'y a pas de régime de contractualisation idéal puisque chacun est soumis à un système de contraintes qui dépend du niveau de maturité du Client autant que de celui du Fournisseur. En second lieu, la « région » où s'exprime le mieux la volonté de la servitude est lorsque la domination du fournisseur est sous contrôle, c'est-à-dire faible, et la structuration de la relation MOA-MOE forte. Cette dernière permet la montée en puissance de l'industrialisation des services.

Les exemples ne manquent pas où se démontrent régulièrement des comités de pilotage dans lesquels, agendas, données opérationnelles et participants sont choisis par le fournisseur tandis

<sup>35</sup> On sait que chez Rousseau la volonté générale s'oppose à la volonté de tous.

<sup>36</sup> « L'Ubérisation, tout le monde en parle aujourd'hui : tous les business models des grands groupes seraient sur le point d'être disruptés, ubérisés, désintermédiés, commoditisés, en un mot pulvérisés par une multitude de startups beaucoup plus agiles et innovantes. » Guillaume Sarlat pour Le Figaro 2016.



que le client le programme pour vérifier le bon niveau de fonctionnement de son contrat de service avec une lecture *a posteriori*. Paradoxe ou contradiction ? Les deux réponses iront tout aussi bien à notre question.

Le paradoxe vient du fait du client qui laisse un niveau d'appropriation très important à son fournisseur. La contradiction émane de l'impossibilité de contrôler des données qui n'ont pas été vérifiées au préalable par le client alors qu'il en est responsable devant ses utilisateurs.

Il y a donc une dimension éthique dans la mise en œuvre d'un contrat de service qui impacte le management autant que les personnels en contact avec le service.

L'ensemble des mécanismes de contrôle et de surveillance est impuissant s'ils ne s'appuient pas sur une éthique solide qui prescrit le choix des normes techniques, mais surtout celui des normes déontiques, c'est-à-dire la manière dont les normes techniques, les référentiels en particulier, sont déployés<sup>37</sup>

Si commander et contrôler sont une nécessité, diriger est un art caché dans la pratique subtile d'une Éthique des services qui ressort plus de la volonté générale d'un Jean-Jacques Rousseau que de la servitude volontaire d'un Étienne de La Boétie. Autres temps, autres mœurs où s'inscrivent de nouvelles mentalités autant que de nouvelles syncrasies.

---

<sup>37</sup> « Le groupe de travail de l'EHESS sur ce sujet nous dit : « Parallèlement aux normes déontiques (obligatoire, permis, interdit), il existe des normes techniques (approprié, nécessaire dans un certain contexte). La caractéristique des normes techniques est de recommander ou d'exiger des moyens en vue d'une fin, alors que les normes déontiques imposent des obligations ou accordent des permissions aux agents. Les normes techniques ne sont pas de pures obligations comme le « tu dois » moral. Von Wright distingue trois types de normes : les règles (comme les règles du jeu, les règles de grammaire), les prescriptions (commandements, permissions, prohibitions), les directives. C'est dans ces dernières qu'on trouve les normes techniques. Il y a bien enchâssement de la norme technique sous une norme déontique, dans la mesure où une fois reconnue une norme technique comme valide, nous devons la respecter d'un point de vue déontique. La dimension pratique concerne la correction éthique du raisonnement, tandis que la dimension pragmatique concerne l'ajustement au contexte de l'action. Les normes déontiques ressortissent à la dimension pratique, alors que les normes techniques ressortissent à la dimension pragmatique. » (GPE : Groupe de Philosophie Expérimentale, séminaire EHESS de recherche de l'Institut Jean Nicod) - ANALYSE FORMELLE DU CONCEPT DE NEGLIGENCE

