

Commentaire de la présentation de Rouba Taha, 14 décembre 2007

Par Pascal Corbel, Maître de Conférences en sciences de gestion,
directeur adjoint du Larequoi, Université de Versailles St-Quentin

Je commencerai par situer cette présentation dans son contexte. Je ne suis en effet pas le directeur de thèse de Rouba. Mon intervention ici se justifie par le fait que j'ai dirigé un projet de recherche, auquel Rouba a participé, appelé « **MINE France** ». Celui-ci, en complément du projet international « MINE » (Management de l'Innovation dans l'Economie Numérique) a cherché, à travers une série d'études de cas, à explorer les relations entre système d'information, innovation et création de valeur. C'est par rapport aux résultats de ce projet de recherche, dont le rapport final est disponible sur le site du CIGREF que je tenterais de situer les résultats obtenus par Rouba.

Il convient auparavant de souligner que ce projet de recherche n'aurait jamais vu le jour sans l'appui du CIGREF. Je tiens donc à remercier très sincèrement le CIGREF en tant qu'institution et, plus personnellement, Claude Rochet, qui a servi d'intermédiaire entre le laboratoire dont il est membre et le CIGREF dont il était responsable scientifique et Jean-François Pépin, qui a soutenu ce projet pendant toute sa durée, y compris dans les moments un peu difficiles. Il est important de remercier les quatre entreprises qui ont finalement participé au projet, en donnant du temps de ses responsables, mais aussi en participant à son financement. Nous nous sommes engagés à conserver leur anonymat, c'est pourquoi elles ne sont pas citées ici.

Compte tenu du temps disponible, mon commentaire des travaux de Rouba va être très synthétique, avec l'espoir de vous encourager à lire le rapport. Je me focaliserai **sur trois points de convergence** entre la présentation de Rouba et les résultats du projet « MINE France ».

Le **premier point** est celui de la *complexité des relations entre système d'information et innovation*. La place qu'occupe la définition de ces deux concepts dans l'exposé de Rouba laisse d'ailleurs augurer de cette complexité. Mais au-delà des difficultés de définition, cette complexité est liée à un constat simple, qu'il faut toujours garder à l'esprit : l'investissement en SI est créateur de *potentialités*, et seulement de potentialités. Si je prends l'exemple de cet établissement financier, probablement le même que celui qu'a pris Rouba : ils ont consenti un

investissement considérable dans un projet à la fois organisationnel et informatique dont le but est de permettre à leurs conseillers de clientèle de proposer des solutions plus adaptées à chacun. L'idée fondamentale, en termes de création de valeur, est qu'un montage pertinent peut permettre de proposer au client le coût le plus bas sans que le taux appliqué à chacun des produits financiers du montage soit nécessairement le plus faible. Mais quelle valeur aura créé ce projet de quelques centaines de millions d'euros si les conseillers de clientèle ne s'emparent pas de ces outils pour effectivement proposer de meilleurs montages au client ?

Ce constat a selon nous deux implications importantes. D'une part, les relations de causes à effets étant complexes et pas automatiques, il convient de *laisser une place à l'imprévu* dans ce type de projet, pas seulement au niveau de la réalisation, mais aussi des objectifs. Certes, fixer des objectifs clairs est, comme cela a été souligné, nécessaire. Mais il convient de garder une certaine souplesse, qui permet de profiter de bénéfices inattendus. D'autre part, *l'évaluation financière d'un projet doit tenir compte de cette complexité*. On ne peut attribuer l'ensemble des résultats obtenus dans le domaine de la qualité ou des coûts à un projet particulier avec précision. Cela ne signifie pas qu'il faut renoncer à toute forme d'évaluation de ce type, mais qu'il faut garder à l'esprit le caractère flou et parfois même artificiel des relations prises en compte.

Je serai plus bref sur le **deuxième point** dans la mesure où il a été déjà abordé, non seulement par Rouba, mais aussi par Hanène. Il s'agit de *l'importance du processus de mise en œuvre des TIC*. Il influence en effet la réalisation ou non de ces potentialités. Il a été largement démontré qu'un éventuel avantage concurrentiel ne peut venir que de l'utilisation des TIC et non des technologies elles-mêmes, qui sont en général largement disponibles. Or, cette utilisation dépend du contexte et du processus de leur mise en œuvre. D'où l'importance, soulignée par Rouba, des *capacités managériales*, comme source d'avantage concurrentiel.

Enfin, le **troisième point** est plus général. Nous concevons en effet le management comme la *gestion de multiples tensions paradoxales*. Cela s'applique particulièrement bien au management de projets liés au SI ainsi qu'à la gestion opérationnelle de ce même SI.

Concernant la gestion des projets, nous avons identifié au moins trois couples dont la maîtrise est centrale. Il s'agit d'abord du couple *programmation / flexibilité*, déjà abordé. Il s'agit ensuite du très classique couple *centralisation* (appelée par la nécessaire cohérence globale du projet) / *décentralisation* (appelée par la nécessité de prendre des décisions rapidement, ainsi que par ses effets sur la motivation et l'implication des acteurs du projet). Il s'agit enfin du couple *standardisation* (en vue d'assurer un niveau constant de service et de diffuser les

« meilleures pratiques ») / *appropriation* (de nombreuses recherches ayant montré qu'il est nécessaire de laisser une certaine liberté aux utilisateurs dans la prise en main des outils qui leurs sont proposés). Sans apporter de réponse simple au management de ces tensions, notre recherche souligne l'importance du *schéma directeur*, permettant de fédérer les énergies dans une direction partagée, sans pour autant se contraindre par un cahier des charges de départ trop détaillé.

D'un point de vue plus général, la gestion du SI doit prendre en compte les tensions entre *exploitation et renouvellement des compétences*, bien soulignée par les recherches en management stratégique. Elle doit aussi gérer cette tension particulièrement sensible dans le cas des SI entre *l'encouragement des initiatives*, nécessaire à l'innovation et la *gestion des risques*.

En conclusion, je suis bien conscient que ce commentaire pose au moins autant de questions qu'elle ne propose de réponses. Mais le titre de la journée étant « bilan et *perspectives* », il m'a paru intéressant d'ouvrir aussi vers ce deuxième aspect ...