

## Evolution du SGSI - Processus de rattachement des informaticiens

### Communication de l'Autorité du 17/06/2009 au Conseil d'entreprise

« Le processus de rattachement, d'affectation et d'affiliation des personnes au sein de l'université dans le cadre de la mise en place de la nouvelle structure ( secteurs, facultés/écoles, instituts, plateformes technologiques) a été enclenché suite à l'adoption par le conseil académique des périmètres des différentes entités précitées et des principes de rattachement, affectation et affiliation.

En suivi du rapport d'activités du PDSI soumis au conseil académique et au conseil d'entreprise en 2008, et qui préconisait une évolution de la structure du SGSI (cfr une réflexion relative à l'organisation de certains services généraux informatiques - mail, portail, ..), une proposition d'évolution de l'organisation du SGSI a été élaborée et discutée au sein du CRSI, du Bureau Exécutif du SGSI et du GSI. La question du rattachement unique des informaticiens (hors informaticiens de recherche) au SGSI est soulevée pour clarification.

Sur base d'un avis favorable du conseil rectoral, la proposition d'évolution fait actuellement l'objet d'une consultation des doyens de facultés en préparation à sa présentation au conseil académique, sur base d'un avis du conseil d'entreprise.

Compte tenu des contraintes d'agenda dans le processus de consultation en cours, l'objectif poursuivi à ce jour vise à soumettre le dossier d'évolution de la structure du SGSI au conseil d'entreprise de septembre et au 1er conseil académique de la rentrée (octobre 2009)

En outre, la direction du SGSI travaille en concertation avec les équipes à l'élaboration de propositions d'affectations des informaticiens dans les entités de la structure SGSI en fonction des propositions d'évolution présentée dans son rapport, en vue de les soumettre également au conseil d'entreprise.

Il est important aussi de noter que l'évolution du SGSI n'est pas liée à la mise en place de la nouvelle structure de l'université.

La mise en place de celle-ci et donc l'identification des rattachements des personnes fait inévitablement apparaître les informaticiens qu'il importe de prendre en considération de manière globale par cohérence d'ensemble. »

---

### Quelques premières réactions à cette communication - séance du Conseil d'entreprise du 29 juin 2009

Interventions de Joseph Godeau et J.-P. Lemaître.

J. Godeau commente le message de D. Opfergelt.

Le communiqué reçu à ce propos est clair : rien n'est décidé, des consultations sont en cours et l'avis du conseil d'entreprise viendra au moment où le dossier d'évolution du SGSI lui sera soumis. La délégation CNE aura à cœur, comme d'habitude de récolter les avis des membres du personnel.

Toutefois, les consultations en cours pour préparer le dossier d'évolution font émerger des réactions auxquelles les auteurs de projets doivent d'ores et déjà être attentifs. Des décisions d'affectation de postes ou personnes qui sont peut-être isolées mais réellement déjà mises en œuvre font craindre que la réforme soit en train de se faire avant même la décision et la consultation.

Il semblerait que le projet dans son état actuel vise à concilier l'efficacité d'une centralisation favorisant les économies d'échelle avec un service de proximité. L'intention est bonne mais il n'empêche que les évolutions des dernières années suscitent pas mal de craintes. La crainte majeure est celle d'une centralisation excessive créant des cellules anonymes de concepteurs ignorant la vie des utilisateurs de base ou ayant des besoins de base une vision technocratique.

Entre centralisation et décentralisation, l'équilibre est toujours difficile à trouver. L'informatique d'origine, celle du Centre de calcul, était fortement centralisée; la généralisation des micro-ordinateurs a été accompagnée d'une décentralisation mais depuis quelques années l'on assiste à une nouvelle centralisation. Celle-ci présente des avantages incontestables mais l'on en aperçoit déjà les premiers dangers.

La crainte des utilisateurs est de se trouver face à des supports trop lointains et ne comprenant pas le problème.

Bref, on entre dans un monde anonyme où la « performance » se voit attribuer une priorité absolue par rapport à toute relation humaine. L'expérience des compagnies de téléphone, d'électricité, etc. nous montre l'exemple d'un monde non seulement froid et inhumain mais bien souvent entré dans la zone des effets pervers par rapport à l'objectif.

Pire encore, d'une ambiance de collaboration et d'entraide entre personnes attelées à la meilleure réalisation possible des objectifs de l'université, l'on risque de glisser vers des relations difficiles voire conflictuelles. Le concepteur doit inventer la machine merveilleuse et parfaite, mais il n'a pas le temps de connaître l'utilisateur et il peut arriver à le mépriser si ce dernier lui pose trop de questions; à l'inverse l'utilisateur se sentira abandonné et maudira le concepteur.

Les concepteurs n'ont pas le temps d'écrire un mode d'emploi facile et clair, ils n'ont pas le temps de former des utilisateurs.

Les concepteurs entre eux risquent pas mal de soucis quand ils inventeront chacun en parallèle ou de manière successive différents éléments d'un ensemble qui ne seront pas bien intégrés et coordonnés.

L'on pourrait citer de nombreux exemples très concrets mais, à ce stade et en l'absence d'informations sur le plan de réorganisation, ce serait délicat car des personnes de bonne volonté pourraient croire que l'on attaque leur compétence et leur souhait d'accomplir un travail de qualité. Ne tombons pas dans le piège de la tour de Babel ou plus simplement de l'équipe de football menée à la mi-temps qui s'enguirlande en rentrant au vestiaire au point d'oublier l'analyse du problème et la mise au point de la tactique pour la suite.

*J.P. Lemaître* apprécie la consultation des Doyens sur les projets des dirigeants des SGSI. Comment dépasser la « performance » au profit d'une satisfaction générale basée sur le dialogue entre prestataires et bénéficiaires de service? Il faut avouer que depuis la création du PDSI les voix et les retours des utilisateurs n'ont guère été sollicités. On a l'impression d'un système qui est plus piloté par l'offre que par la demande.

Il distingue 3 piliers du service informatique à l'utilisateur, considéré non comme un sujet mais comme un client.

1. Analyse et développement d'outils informatique administratif et leur maintenance, ce qu'on peut considérer comme l'informatique institutionnelle (SAP, EPC, LDAP, etc.). Ce support est, quasi par nature, en manque chronique de ressources.

2. Mise à disposition et maintien d'outils, postes de travaux et logiciels, partagés et/ou standardisés par toute la communauté universitaire ainsi que d'une infrastructure,

de serveurs de mail et de pages Web, de réseaux, de pare-feux équivalente à celle qui était faite quand toute cette activité pouvait être faite sur des Mainframes du Centre de Calcul.

3. Support et assistance de proximité, en ce compris l'encadrement méthodologique et scientifique du public étudiant et scientifique, sans oublier les administratifs des entités d'enseignement et de recherche. Ce support ne peut se baser sur des stéréotypes ni être piloté et évalué de manière périodique à distance sous peine de démoraliser les prestataires de services.

On a raison de dire que certaines activités sont plus économiques, quant elles sont gérées sous une forme standardisée et centralisée. L'argument peut être utilisé pour réorganiser l'enseignement et la recherche. Encore faut-il s'assurer d'un cadre organisationnel, social et psychologique qui fasse que les services soient rendus avec plus d'efficacité que quand ils le sont rendus de manière distribuée. Engager simultanément des informaticiens dans ces trois piliers, de manière plus ou moins éloignée, en demandant à ces personnes d'arbitrer elles-mêmes l'allocation de leur temps est susceptible de les soumettre à des tensions. Ces tensions peuvent déboucher soit sur l'absentéisme et/ou la maladie, soit sur des conflits de loyauté entre divers secteurs de l'organisation et sur des conflits de personnes. Ils peuvent mener à de la rétention d'information par soucis de protection du poste de travail. Un informaticien, par tempérament, préférera peut-être le développement et l'analyse plutôt que le support et le dépannage qui requièrent des transactions sociales, des arbitrages et de la gestion de récriminations. Pour préserver le support dans cette université, il serait peut-être sage de ne pas centraliser dans une seule et même structure les trois piliers des services informatiques, ce qui n'a d'ailleurs jamais été tout à fait le cas dans le passé. De même, en requérant moins aux rapports d'autorité dans les filières métiers, on pourrait obtenir des collaborations sur bases volontaires, plus ouvertes et plus fluides. C'était un des principes du précédent Plan de développement du Système d'information.