

Chapitre 7 « GOLDEN TRIANGLE : application comptable et jeux de pouvoir »

Cet exemple est bien ancien (adapté de l'article de Lynne Markus ACM, June 1983), mais on verra qu'il reste d'actualité.

Un système d'Information Financier (le SIF) a été mis en place au Golden Triangle Corporation, grande compagnie de produits chimiques. Son rôle est de collecter et résumer les données financières de la compagnie. Les entrées du système sont toutes les transactions financières, concernant les revenus, les dépenses, les actifs et les passifs. Les sorties du système sont des comptes de résultats pour chaque division et pour la compagnie. Cette information est utilisée avant tout pour les rapports externes mais aussi pour certaines décisions managériales.

Evidemment la compilation des données comptables n'était pas quelque chose de nouveau dans la compagnie, mais le SIF apportait de nouveaux aspects. Avant le système, les comptables des divisions collectaient les données sur les transactions financières et communiquaient aux comptables du siège social des données résumées dans un format standard. Avec le SIF, les comptables des divisions devaient simplement entrer les transactions dans le système. Le type de la transaction ainsi que son lieu d'origine était identifié grâce à une série de codes de 24 chiffres. Le SIF résumait alors automatiquement ces données et fournissait les rapports aux comptables du siège social et à chaque division concernée.

L'idée de développer le SIF avait émergé dans le département de comptabilité du siège social. Un groupe de travail avait été constitué pour évaluer le besoin d'un tel système et estimer ses coûts et bénéfices. Ce groupe de travail n'était composé que de personnes du département de comptabilité du siège social.

Un an plus tard, le groupe de travail s'était chargé de l'achat d'un logiciel comptable, au grand regret des informaticiens de la compagnie qui auraient bien aimé développer le système eux-mêmes. Le logiciel acheté correspondait pratiquement exactement à la façon actuelle de traiter les opérations comptables dans l'entreprise. Simplement, les bases de données manuelles devaient être informatisées, les procédures de résumé des données standardisées et les procédures de consolidation automatisées. Néanmoins, le groupe de travail décida de modifier le logiciel afin de profiter des techniques modernes de gestion des bases de données. La période de modification dura deux ans et demi. L'équipe de conception remplaça les bases de données des divisions par une seule base de données pour la compagnie.

Les membres du groupe de travail n'ont pas sollicité l'avis des comptables des divisions jusqu'au moment de concevoir les bases de données. Les comptables des divisions étaient cependant invités à assister aux séances de présentation qui décrivaient l'intérêt et les bénéfices qu'on pouvait retirer d'un système tel que le SIF. L'implantation du système devait se faire par phase. Les membres du groupe de travail décidèrent de solliciter un volontaire pour implanter le SIF dans une première division. Les autres divisions s'équiperaient ensuite quand elles le voudraient.

La plus grande des divisions de la compagnie fut volontaire pour essayer le SIF en Janvier de l'année suivante. En octobre, un comptable de la division se plaignait et écrivait le mémo suivant : "A part nous avoir fourni de l'information plus détaillée, le SIF n'a pas été bénéfique pour nous". Pour répondre à cette plainte et celles d'autres personnes, une équipe d'étude fut créée pour examiner les problèmes d'inefficience du système. L'équipe s'est réuni pendant plusieurs mois et a donné un ensemble de recommandations au département informatique. Les changements techniques progressèrent lentement et furent abandonnés au bout de deux ans, quand le chef de projet quitta la compagnie.

Entre-temps, d'autres divisions s'étaient mises à utiliser le SIF; à la fin de l'année, toutes les grandes divisions l'utilisaient. Ceci était plutôt surprenant, dans la mesure où l'utilisation du système était volontaire et que les premiers utilisateurs n'étaient toujours pas satisfaits. Mais une personne expliqua cet état de fait : "La participation était volontaire en apparence, il y avait en fait une obligation cachée à utiliser le système. On pouvait ne pas se servir du SIF, mais il fallait alors produire manuellement la même information que celle donnée par le système. Ce qui aurait été très pénible. On n'était donc pas vraiment libres d'utiliser ou non le système".

Visiblement, les derniers utilisateurs du SIF n'étaient pas plus satisfaits que les premiers. Dans une division, les comptables continuèrent pendant deux ans à utiliser leur système manuel, même si cela les obligeait à faire deux fois le travail. Quand les résultats de l'ancien système ne concordait pas avec ceux du SIF, ils prétendaient que c'était le SIF qui se trompait! Des comptables d'autres divisions ont admis qu'ils contournaient quelquefois le système : "Si jamais un compte dont nous avons besoin n'a pas été défini dans

le système, plutôt que d'attendre qu'il soit créé, nous changeons le code de la transaction afin de pouvoir rentrer quand même la donnée".

De leur côté, les comptables du siège social qui utilisaient le SIF pour la consolidation, étaient très contents du système. Ils n'avaient plus besoin de reporter les données ni de faire les calculs à la main comme autrefois. De plus le SIF apportait plusieurs bénéfices totalement inattendus pour eux. Ils ne pouvaient comprendre la résistance des membres des divisions, qu'ils prétendaient être des "trouble-fête".

Il faut reconnaître que le SIF avait plusieurs problèmes techniques. Le système de gestion de la base de donnée choisi pour l'application fonctionnait mal avec le système d'exploitation et il n'y avait pas assez d'espace mémoire. En conséquence, le temps de réponse était lent et les rapports souvent en retard. Or les dates de clôture n'étaient pas flexibles ! De plus les procédures d'entrées des données étaient fastidieuses. Par exemple, les codes dans l'ancien système pour entrer les transactions étaient à 8 chiffres, alors qu'ils étaient à 24 dans le SIF. De nouveaux comptes devaient être créés presque tous les jours. Mais cela n'était fait qu'une fois par semaine. Les transactions concernant des comptes "non encore défini" étaient alors mises en attente. Une seconde équipe d'étude, composée d'informaticiens et de comptables des divisions, fut constituée pour résoudre ces problèmes.

La fin de l'histoire

Un comptable du siège social qui avait participé au développement du SIF et qui en était un grand supporter est passé contrôleur dans une des divisions de la compagnie. Dès ce moment, il fut convaincu de la réalité des problèmes du SIF et devint particulièrement critique à son égard, convaincu que la meilleure chose à faire était de le supprimer.

La deuxième équipe formée d'informaticiens et d'utilisateurs réticents fit un certain nombre de recommandations techniques. On acheta un système d'exploitation plus puissant, on passa d'un traitement par lot à un traitement interactif avec un temps de réponse tout à fait satisfaisant, les procédures d'entrée des données et de création des comptes furent simplifiées. Un an après, les comptables des divisions se plaignaient toujours autant du système....

Des comptables des divisions reconnurent qu'il y avait peut-être de leur part un peu de rétention d'information à l'égard du siège social. Un comptable du siège voulut bien admettre que leur responsable était convaincu que les comptables des divisions « faisaient des choses dans leurs dos » et qu'il lui fallait trouver un moyen d'avoir une information plus directe et plus juste. Ce moyen, bien sûr, c'était le SIF.