

Matris : les limites d'une culture non bureaucratique¹

Matris est l'une des filiales les plus anciennes et les plus importantes du groupe ExpertInfo, en terme de nombre de salariés (un peu moins de 200 personnes) et de chiffre d'affaires (200 millions de francs en 1990).

ExpertInfo est un groupe de service et conseil en informatique employant plus de 3 000 personnes, essentiellement des ingénieurs et informaticiens, réalisant un chiffre d'affaire cumulé de 2,5 milliards de Francs, dont 40% à l'étranger. Ses résultats sont parmi les meilleurs de son secteur.

ExpertInfo, une culture anti-bureaucratique pour responsabiliser des individus tous solidaires

ExpertInfo promeut une culture résolument anti-bureaucratique, dont les maîtres mots sont décentralisation, délégation, communication orale et personnalisée, leadership des responsables, « esprit de remise en cause permanente, transparence et innovation ».

Cette philosophie se manifeste d'abord dans la structure et dans les systèmes de gestion de l'entreprise. ExpertInfo est une fédération d'une cinquantaine de filiales dont les patrons s'ils disposent d'une très large autonomie, jouent d'abord un rôle *"d'assistance, de conseil, d'arbitrage, d'animation d'une communauté de personnes"* et ne jamais mettre en œuvre une décision qui n'ait rencontré l'adhésion de tous selon la règle du *consensus*. Les procédures écrites, la formalisation et la standardisation sont réduites au minimum. Les responsables de filiales gèrent directement le personnel (embauche, rémunération, évaluation, promotion) ; il n'y a pas de définitions de postes, de feuilles d'évaluation formalisées. Au contraire, la communication orale, personnalisée est encouragée. Elle doit permettre des relations conviviales, une certaine transparence de l'information qui ne rencontre pas d'obstacles hiérarchiques, et des échanges professionnels personnalisés basés sur la confiance.

La concurrence stérile entre individus ou services, le rejet des responsabilités sur autrui, sont des écueils qu'ExpertInfo tient à éviter. Ainsi, les commerciaux ne sont pas rémunérés à la commission :

"Etre commercial est un métier difficile, fragilisant. On passe de périodes d'euphorie à la quasi-dépression du jour au lendemain, plusieurs fois par an. Le niveau de stress est très important surtout pour des gens jeunes. Les conditions psychologiques dans lesquelles on travaille sont fondamentales, y compris pour les résultats en terme de chiffre d'affaire. Nos commerciaux travaillent en équipe. Ils ne sont pas en concurrence directe. Ils peuvent s'entraider, se soutenir, se passer "des tuyaux", et même se refiler des affaires. Au responsable de l'équipe d'avoir un rôle de leader et de savoir motiver ses troupes, notamment par émulation. Par exemple, on déjeune tous ensemble, une fois par semaine minimum et on fait un tour de table bilan où chacun explique où il en est, les difficultés qu'il rencontre, on réfléchit ensemble à des

¹ Ce cas est une adaptation des chapitres 3 et 4 de la thèse menée sous la direction de Michel Crozier par Isabelle Berrebi-Hoffmann et intitulée *Pouvoir et contrôle dans les entreprises de conseil* (IEP Paris, 1997). L'étude dont elle rend compte a été menée en 1989-1990. Pour l'adaptation, Isabelle Berrebi-Hoffmann et François Mangin.

stratégies de signature. Et vous voyez, ça marche. Nous sommes leader sur notre secteur. On a la réputation d'être très agressifs, et on a plutôt trop vendu que pas assez cette année" (un responsable commercial).

Le personnel est relativement jeune, qualifié, recruté sans expérience professionnelle préalable. Les recrutements se font par cooptation, sur des critères non directement techniques comme "avoir l'esprit ExpertInfo", "être bon ou créatif en informatique", "être à la fois autonome et sociable, sympa et responsable", "aimer rendre service" ou encore "être loyal et fidèle". Les salaires sont individualisés : il n'y a ni grille de salaires, ni système de progression. Ils sont dans la moyenne ou inférieurs à ceux qui s'observent dans le secteur. Les promotions s'effectuent principalement par mutation ou modification des missions et responsabilités. En matière de carrière, on peut faire carrière toute sa vie à ExpertInfo, en changeant de responsabilités, de filiale, de pays, ou de métier, voire en créant sa propre activité, ou sa filiale autour d'un produit ou d'une équipe au sein du groupe.

La philosophie ExpertInfo est promue et véhiculée par de nombreux dispositifs: séminaires d'intégration des nouveaux employés, séminaires culturels, cercles de pilotage et de qualité animés par des « facilitateurs »¹, « paraboles » ayant valeur d'exemples, documents largement diffusés stigmatisant les effets négatifs de la zizanie dans l'entreprise.

Matris, ou les limites d'une forte culture anti-bureaucratique

Matris est l'une des filiales les plus anciennes et les plus importantes du groupe ExpertInfo, en terme de nombre de salariés (un peu moins de 200 personnes) et de chiffre d'affaires (200 millions de francs en 1990). Cette filiale est considérée par les dirigeants d'ExpertInfo comme une filiale « modèle », tant du point de vue des résultats économiques que de l'adhésion et de la mise en pratique des valeurs de la « philosophie ExpertInfo ».

Le métier de Matris consiste à prendre en charge la gestion informatisée du personnel et de la paie de grandes entreprises et de PME sur la région parisienne. Cette activité, appartenant au créneau "Facilities Management", des métiers du conseil informatique, correspond à une prestation qui relève plus du service que du conseil et nécessite des savoirs informatiques relativement peu pointus. En 1990, Matris produisait ainsi chaque mois 310 000 bulletins de paie pour 780 clients, sur le progiciel de gestion des ressources humaines d'ExpertInfo. Cette activité comprend trois étapes essentielles : la vente du progiciel de ressources humaines, son installation puis la prise en charge de la gestion informatique pour l'entreprise cliente. Le contrat moyen s'élevait à 500 000 francs à la vente. Un commercial parvenait à "faire 4 à 7 signatures par an" parmi les grandes entreprises françaises, en 1990. Il s'agit d'un créneau informatique technique sans être cependant forcément à la pointe des derniers développements, supposant l'existence d'un *produit* (le progiciel de paie), de *chercheurs* le faisant évoluer (une nouvelle version doit être produite en moyenne tous les 18 mois par le recherche et développement d'ExpertInfo) et d'une *puissance de traitement interne* (matériel informatique du centre de calcul d'ExpertInfo). C'est un créneau rémunérateur et assurant des revenus stables et réguliers (le service est mensuel et les clients peu volatiles). Pour toutes ces

¹ De l'avis même des facilitateurs, ces cercles servent essentiellement à diffuser et maintenir la « philosophie ExpertInfo » : « le PDG d'ExpertInfo, Paul B. a trouvé que le cercle de qualité serait un bon moyen d'aider l'organisation à mettre en œuvre cette culture d'entreprise ». « Le but initial n'était pas de faire des cercles de qualité pour augmenter la qualité de service, mais de les utiliser pour mettre en place les principes de vie d'ExpertInfo. Il s'agissait d'apprendre aux gens à bien vivre et travailler ensemble ».

raisons, la filiale Matris était considérée en interne, comme une "vache à lait", permettant de financer les autres métiers moins mûrs et plus risqués du groupe ExpertInfo.

Une filiale modèle... mais un « turn-over » très élevé

Une « philosophie ExpertInfo » reconnue et très valorisée

Selon les dirigeants du groupe, Matris s'intègre particulièrement bien à la « philosophie ExpertInfo ». La plupart des outils de gestion préconisés par la direction générale y sont utilisés. Les réunions des patrons de bureau et des dirigeants de la filiale s'effectuent sous forme de "cercles de pilotage". La filiale est organisée en bureaux de moins de dix personnes qui sont des centres de profit ou de coût. Ces bureaux organisent des cercles de qualité client, réunions regroupant une quinzaine de clients pour discuter des améliorations possibles du service. L'ensemble du personnel de Matris a suivi un ou plusieurs séminaires culturels. L'un des "facilitateurs" du groupe ExpertInfo y intervient fréquemment et dispose dans ses locaux d'un bureau de passage.

De fait, on y rencontre un discours très majoritairement enthousiaste ainsi qu'une représentation partagée d'une organisation efficace chez les employés de l'entreprise. L'observation du climat de travail ne remet pas en cause les affirmations des personnes rencontrées. La simplicité souriante de l'accueil des standardistes, les réflexions amusées dans les couloirs, le tutoiement, les portes ouvertes, les tenues simples donnent d'emblée le ton agréable et personnalisé des relations au sein de Matris. Les interviews renforcent cette impression. Les informaticiens se serrent les coudes dans les périodes de forte activité:

" En période de bourre, tout le monde s'y met, du patron aux secrétaires tout le monde prend les appels". (un informaticien)

Le climat est particulièrement frappant pour les commerciaux, qui contrairement à ce qui se passent dans les autres entreprises du secteur ne sont ni isolés ni mis en concurrence forte. Non commissionnés, suivant la politique générale du groupe ExpertInfo, ils travaillent en équipe dans le cadre d'objectifs globaux et individuels qui ne parviennent pas à casser une forme de solidarité.

"Nous, il nous arrive de nous refiler des affaires, nous sommes une équipe solidaire, ce qui compte c'est le résultat de l'équipe ".(un commercial)

Le ton des relations est clairement personnalisé :

"Les relations sont vraiment toutes agréables, comme je leur dis, je les aime tous et ils s'en rendent bien compte. Je ne fais aucune préférence. Et heureusement que c'est comme ça parce qu'on travaille beaucoup. Je suis souvent là à 7 ou 8h du soir et ça m'arrive de venir le samedi. Ici, les gens sont heureux, ils viennent bosser le week-end."(une secrétaire, 31 ans, 10 ans d'ancienneté)

Les responsables hiérarchiques reprennent les principes d'ExpertInfo en ce qui concernent leur rôle. Ils disent avoir « un rôle d'assistance, de conseil, d'arbitrage, ou d'inspirateur ».

La décentralisation en centres de profit renforce "l'esprit PME". Les responsables hiérarchiques de Matris déclarent jouir d'une grande autonomie. Les responsables des centres de profit prennent eux-mêmes les décisions d'embauche et de promotion en fonction de "leurs

moyens et de leurs besoins", c'est-à-dire de leurs résultats de l'année précédente et de leurs prévisions de croissance pour l'année en cours. Une embauche constitue un véritable investissement pour leur structure et "attendent que le besoin soit relativement sûr" pour "prendre une décision qui corresponde à la croissance effective et non aux tiraillements causés par la saisonnalité de l'activité".

Enfin, l'ensemble du personnel exprime *une forte adhésion aux principes culturels* et tout particulièrement les jeunes embauchés.

"Il y a des gens qui sont partis d'ExpertInfo et qui après un an ou deux, quand ils voient comment les entreprises traitent les employés ailleurs, demandent à revenir. " (un informaticien, 2 ans d'ancienneté)

L'ensemble donne l'impression d'un véritable effort d'écoute, de compréhension vis-à-vis des collaborateurs et de capacités de dialogue exceptionnelles.

Un fort « turn-over » local

Pourtant, Matris rencontre des problèmes importants. Au moment de notre étude, *le turn-over* d'une partie des informaticiens (les informaticiens de suivi) atteignait *20% par an*, et ce, depuis deux ans. Ainsi, sur les trois dernières années, le personnel des bureaux de suivi (les informaticiens qui gèrent la paie mensuelle des clients) de Matris s'est renouvelé à plus de 50%. Il s'agit le plus souvent d'une rotation interne, ce qui masque partiellement le phénomène: l'informaticien quitte son poste, mais pas ExpertInfo ; il reste parfois dans la filiale. D'après notre enquête, ceux-ci quittent leur poste après deux ou trois ans d'activité.

Or, le processus d'intégration et de formation des informaticiens de suivi à Matris nécessite une année afin que le nouvel embauché soit autonome, ce qui signifie qu'ils n'auront été pleinement opérationnels qu'une ou deux années. De plus, il était de plus en plus difficile et coûteux d'embaucher sur un marché de l'emploi déficitaire pour ce type de métier. On mesure donc à court et long termes le coût d'une situation où la fuite, même interne, de cette catégorie de personnel n'est pas rapidement résolue car la rentabilité de Matris et la fidélisation des clients reposent sur cette fonction.

Le contexte opérationnel : la chaîne des opérations

Les filiales sont présentées, dans le groupe ExpertInfo, comme de simples structures juridiques permettant de regrouper des bureaux *autonomes de 10* opérationnels. Cependant, la reconstitution des flux de travail et d'informations au sein de la filiale Matris met en lumière une structuration plus forte des processus de production du service, qui correspond à une forme de division du travail et d'interdépendances fortes entre bureaux amont et bureaux aval. Il existe en fait, *une chaîne immatérielle de production du service* qui va des chercheurs à la livraison mensuelle des fiches de paie au client, en passant par des phases de vente et d'installation technique du progiciel. Dans cette chaîne de production, tout le monde n'est pas à égalité. Certains sont moins dépendants que d'autres du travail effectué dans les autres phases pour mener à bien leurs missions.

On rencontre ainsi, au sein de Matris, essentiellement 3 types d'équipes de travail qui correspondent à trois étapes successives de production du service:

- les commerciaux qui vendent le progiciel et le service ;

- les informaticiens de mise en place qui installent et paramètrent le progiciel ;
- les informaticiens de suivi qui gèrent le compte-client, délivrent le service tous les mois (la paie) et vendent des modifications du progiciel et du service (« foisonnement »).

Le travail des commerciaux ou des informaticiens s'effectue majoritairement *seul* avec le client. Chaque commercial traite un portefeuille de prospects. Chaque contrat signé est pris en charge par un informaticien de mise en place, avant de passer sous la responsabilité d'un informaticien de suivi.

Les équipes forment des "*bureaux*" dirigées par un patron. Matris compte un bureau commercial pour deux bureaux de mise en place et une dizaine de bureaux de suivi. Les bureaux de suivi sont des centres de profit, les bureaux commerciaux et de mise en place des centres de coût. Chaque type de bureau (commercial, de mise en place ou de suivi) est par ailleurs responsable d'une phase de traitement du client dans le processus de production du service, de durée variable.

Les ventes sont longues (un mois à un an), car l'investissement qu'elles représentent pour les entreprises clientes est important et engage l'entreprise pour plusieurs années. La phase de mise en place est la plus courte : en général trois mois pour l'installation, le paramétrage et une première paie qui sert de test. Le suivi peut durer de nombreuses années: la moyenne est de dix ans pour les clients de Matris.

Une fois un contrat signé avec un nouveau client, Matris installe le progiciel de gestion de paie d'ExpertInfo. Les données générales concernant les employés de l'entreprise cliente (liste des employés, statuts, grilles et équations salariales ...) sont saisies et le progiciel "paramétré" suivant les besoins spécifiques du client. Ensuite, chaque mois l'entreprise cliente entre les données récentes nécessaires au calcul de la paie (congés, augmentations, nouveaux employés etc ...) sur son système informatique. Ces données sont ensuite transmises par réseau informatique, à Matris où un informaticien d'un bureau de suivi, responsable du client en question, les traite. Puis ce dernier procède au calcul de la paie et à la fabrication des fiches de paie par informatique. Ces fiches de paie sont alors livrées ou envoyées directement aux employés de l'entreprise cliente.

Les relations entres acteurs

Commerciaux et Mise en place : de bonnes relations

Les commerciaux se plaignent parfois du goulot d'étranglement que représente le bureau de mise en place chargé de prendre en charge le client après la signature du contrat. De même, les informaticiens de la mise en place se plaignent de contrats "mal ficelés". En effet, les commerciaux vendent parfois des applications difficiles à réaliser techniquement sur le progiciel Zadig.

"C'est vrai qu'on a parfois des surprises vis-à-vis des contrats. Par exemple, il arrive qu'un commercial vende la mise en place pas cher, à 50 000 Fr. en disant "tu verras, c'est facile à mettre en place" et en fait ça ne l'est pas du tout. " (un informaticien de la mise en place).

Par ailleurs, ces deux catégories d'acteurs ont des logiques professionnelles distinctes qui pourraient être source de tensions supplémentaires. Les informaticiens de la mise en place interviennent sur trois mois pour construire une solution technique spécifique en adaptant le progiciel de l'entreprise aux données et besoins du client. Ils valorisent la qualité technique et

informatique du travail réalisé. Chaque solution est une réponse personnelle, une construction originale aux problèmes particuliers qui ont pu surgir. L'informaticien de mise en place tient à la fois du technicien et du chercheur. Il a des attitudes qui ne sont pas sans rappeler la figure du "bricoleur".

*« Nous, on prend le temps de faire les choses avec réflexion. On se préoccupe d'abord de la qualité du travail. On a parfois des cheminements un peu tortueux qu'on doit expliquer aux informaticiens de suivi. Ils tiennent souvent nous interroger sur les finesses qu'on a trouvées. »
(un informaticien mise en place)*

« Le commercial, une fois qu'il a la signature, qu'il sait que c'est vendu, c'est pas son problème si les gens de la mise en place sont surchargés, occupés ailleurs etc ..je veux pas dire qu'il vient poser le dossier violemment sur le bureau, mais bon, il veut un nom tout de suite..." (un informaticien mise en place)

On retrouve donc une perception du temps et de l'urgence différente pour les commerciaux et la mise en place. Cependant, les deux parties ne semblent pas trop souffrir de ces problèmes. Au contraire, des relations de coopération se sont instaurées. En effet, les commerciaux ont besoin de l'aide des informaticiens pour vendre. Lors de la phase d'avant-vente, afin de convaincre un prospect, ils ont recours à un informaticien de la mise en place qui, seul, est compétent pour faire une démonstration technique convaincante au futur client, dans un moment crucial de la vente. Par ailleurs, on l'a vu, les informaticiens de la mise en place héritent, en aval, des cahiers des charges et de la qualité des relations avec le client construits durant la phase de vente.

"C'est le commercial qui vient nous chercher pour participer à la vente. C'est lui qui vient nous demander une démonstration. Mais en fait, l'avant-vente C'est une des parties les plus intéressantes de notre travail." (un informaticien de la mise en place)

Les commerciaux "font des efforts" pour vendre des prestations réalisables, et renégocier des délais d'installation avec leur client lorsque la mise en place est bousculée. En contrepartie, ils obtiennent de la mise en place une disponibilité et une bonne volonté pour les réunions d'avant-vente avec les prospects.

Dans les cas les plus urgents, les commerciaux peuvent s'adresser parfois soit directement à un bureau de suivi qui effectuera le travail d'installation, soit à des intérimaires "free-lance" avec lesquels ils ont déjà travaillé. Commerciaux et informaticiens de la mise en place sont satisfaits de leur fonctionnement.

« J'ai la chance de travailler dans une entreprise éminemment commerciale dans son tempérament, les gens me font confiance, je n'imagine pas un fonctionnement plus idéal que celui-là. On est reconnu, en fait l'équipe commerciale a un certain pouvoir dans la boîte." (un commercial)

« Quand je vois les informaticien de suivi, avec tous leurs post-it sur leur bureau, qui ne savent plus où donner de la tête.. Nous on est préservé, on prend le temps de faire les choses bien. " (un informaticien de la mise en place)

Les informaticiens de suivi: le stress au quotidien

L'informaticien de suivi gère un portefeuille client, assurant le suivi à partir du produit conçu et adapté par l'informaticien de la mise en place. Celui-ci est donc extrêmement dépendant techniquement de l'informaticien de mise en place. La qualité de son travail conditionne la

qualité de la relation client lors du suivi d'une part, et, d'autre part, la plus ou moins grande complexité de ses choix techniques conditionne la capacité de l'informaticien de suivi à résoudre à temps les problèmes qui surviennent. Les informaticiens de suivi se plaignent par exemple d'un manque de disponibilité de la mise en place à leur égard.

« On hérite d'un dossier conçu et négocié dans les autres services de l'entreprise. Parfois, il s'agit de véritables usines à gaz à faire tourner. C'est pas évident, en plus Zadig est un produit ancien et compliqué. Ça demande beaucoup de pratique .. On s'arrache les cheveux à minuit le week-end avant la paye, parce qu'on a un bug et on trouve pas d'où ça vient, ou qu'on a une erreur dans la paye et il faut tout refaire. »

"Nous, on ne nous demande jamais notre avis. A la mise en place, plus la paye est complexe à mettre en place, plus ils sont motivés. Ils n'ont jamais fait de suite client et ne prennent pas en compte les modifications à venir et leur facilité. Une paye, ça doit être simple et si c'est compliqué c'est insupportable. Nous, on se retrouve en fin de chaîne avec des usines à gaz à faire tourner, un contrat auquel on n'a pas participé, qui s'est vendu souvent pas assez cher et nous on doit vendre des modifications, faire du « foisonnement » parce que le contrat de service mensuel ne rapporte pas assez. »

Les informaticiens de suivi de Matris expriment un fort sentiment de dévalorisation dans l'entreprise. Ayant souvent moins de trois ans d'ancienneté dans l'entreprise, ils disent majoritairement qu'ils souhaitent quitter rapidement ce poste, et ce type d'agence. Simultanément, ils expriment un souhait de reconnaissance par les autres services (mise en place et commerciaux).

" ... Pourtant j'aime mon métier, mais, sans vouloir choquer j'ai l'impression d'être comme les gens dans la rue avec leur moto verte, vous savez ceux qui ramassent toutes les m..... de tout le monde ... Quand un client vous dit qu'il est content, c'est très important, ça vous regonfle un peu, ça vous fait repartir mais bon, ça n'arrive pas si souvent que ça. "

Ils sont en outre sujets à la pression de multiples problèmes concrets qu'ils n'ont pas les moyens de régler correctement seuls.

« on n'est pas maître d'oeuvre vis-à-vis des fournisseurs² . On ne peut pas toujours faire confiance aux gens qui livrent la paye. Il faut toujours leur courir après. On passe des journées entières à chercher où sont passés certains colis. D'autant plus qu'on a l'habitude de tout faire nous-mêmes. Les parties qui nous échappent c'est extrêmement pénible. Un jour, pour ne pas être en retard, j'ai même livré la paye à l'une de mes entreprises en vélo! Mes clients s'en soutiennent encore. »

Les informaticiens estiment ainsi ne jamais avoir totalement "le clou et le marteau" en interne, comme en externe vis-à-vis du client et surtout « ne pas avoir de pouvoir ».

« On subit le client comme le reste. Vous débarquez en réunion client, vous avez l'impression que tout allait bien que tout s'était bien passé pour ce client et le client dit que c'est une

² Il existe deux étapes en aval que nous n'avons pas présentées en détail pour simplifier l'exposé. La paye est calculée sur la puissance de calcul interne centralisée d'ExpertInfo. La "télématique" constitue donc un premier fournisseur interne. Les informaticiens de suivi décident quand, ils envoient les données au centre pour que la paye soit calculée et gère les relations avec ce dernier en cas de problème. Le second fournisseur est externe. Il est désigné sous le terme de "logistique". Il s'agit d'entreprises de livraison qui livrent les bulletins de paye qui sont transmis sous forme papier aux entreprises clientes. Là encore, l'informaticien de suivi est responsable du bon déroulement de l'opération.

catastrophe. Votre chef vous regarde en se disant que vous lui avez caché des choses, et au client, ça lui permet de prendre le pouvoir. En fait, moi c'est ça qui me manque, ne pas avoir de pouvoir. »

Parler de problèmes qui relèvent du mode d'organisation de l'entreprise se révèle être à la fois *tabou et culpabilisant* pour ces ingénieurs :

« Quelqu'un qui met en cause le fonctionnement ici, c'est quelqu'un qui soit n'est pas suffisamment autonome, soit pas suffisamment compétent pour se débrouiller seul, soit s'il s'agit des principes de la boîte, c'est qu'il n'a pas "compris ". Si cette personne n'a pas "compris ", ça veut dire qu'il n'est pas bon, par conséquent il n'est pas bien vu, et donc pas promu". (un informaticien).

Or, les processus d'évaluation et de promotion sont très informels. Par conséquent, toute information, a fortiori sur des difficultés non résolues peuvent prendre des proportions démesurées et avoir des effets de réputation importants. La hiérarchie comme les pairs pourraient être influencés dans leur jugement de façon durable.

'Moi, le responsable de bureau je le connais depuis 10 ans, je le tutoie, mais il ne connaît pas mes connaissances, il ne sait rien de la qualité du travail que je fais. C'est un problème, parce qu'en fait, il suffit que ça ne colle pas avec un client, pour que votre réputation s'effondre. Au contraire, on vous surestime, si vous venez d'un environnement où vous n'avez pas eu de problème. Un jour on m'a reproché mon comportement général. J'ai dit: "c'est quoi ça, un comportement général ?" On m'a dit : "c'est le comportement"... Venant d'une entité vers une autre, c'est tout ou rien, on ne sait jamais ce que le patron pense, ou ce qu'ils se sont dit entre eux. (les patrons de bureaux). Le défaut d'ExpertInfo : quand on vous colle une étiquette, pour la décoller, bonjour !" (un consultant, 15 ans d'ancienneté)

"Pierre. D, il n'a pas pris de vacances pendant deux ans. Il travaillait tous les week-ends, et n'était jamais chez lui avant 10-11 h. Au bout de deux ans, il a pris un mois de vacance, mais il n'en n'a même pas profité. Il était tellement crevé qu'il a été malade pendant toutes ses vacances. " (un informaticien).

Confrontés à des problèmes structurels, les informaticiens de suivi tentent de les résoudre seuls. Ainsi, ils se forment énormément. Hormis les stages techniques, les formations les plus prisées relèvent de l'acquisition de compétences en *gestion du temps* ou en *négociation client*. Par ailleurs, ils trouvent certaines formes de compensation, au moins pendant un certain temps:

" Il y a un an j'étais célibataire, aujourd'hui, ce n'est plus le cas. J'aimerais bien rentrer chez moi tous les soirs vers 9h ... je pense que les patrons ont compris que vu l'engagement qu'il faut pour ce type de job, la seule façon de nous garder, c'est de nous laisser trouver quelques compensations. Par exemple, on nous laisse faire des notes de frais bidon, je ne paye plus jamais le taxi, ni le restau, mon patron sait que c'est bidon, mais ça marche comme ça. C'est tacite, c'est tout de suite dans les règles du jeu. Pour supporter ce qu'on fait, il fallait bien nous laisser une marge de liberté". (un informaticien).

Cette situation conduit à une "usure" rapide des informaticiens de suivi dont le coût se retrouve ailleurs: au niveau du turn-over et par conséquent de la fidélisation du client qui change de responsable de compte tous les deux ou trois ans.

QUESTIONS:

A partir d'une analyse du contexte et des relations entre les différents acteurs, réfléchissez aux problèmes suivants :

- Quelles sont les stratégies des différents acteurs ?
- Comment le système est régulé ?
- Quelles sont les conséquences de la situation décrite sur la performance de l'entreprise ?
- Faut il changer le système et si oui comment ?