

CHAPITRE 8

Ingénieur !

François DJINDJIAN

Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne & CNRS UMR7041 Arscan

Toute ressemblance avec des personnes existant ou ayant existées serait le fruit d'une pure coïncidence. Qui pourrait croire en effet que l'ingénieur dont nous narrons ici l'histoire aurait pu avoir dans les années 1975-2005 une vie professionnelle aussi riche et aussi remplie ? Mais en est-on bien sûr ? Car dans la même période, nous avons tous rencontré et parfois envié des personnes ayant mené des carrières encore plus spectaculaires ! C'est la raison pour laquelle, nous avons voulu illustrer par une fiction se basant sur des expériences et des faits réels, ces trente glorieuses de l'informatique française, afin qu'il puisse en rester une trace dans pour une future Histoire des Techniques de la seconde moitié du xx^e siècle qu'il reste à écrire.

Rien ne le prédisposait à devenir un ingénieur en informatique ou en télécommunications. D'ailleurs, pour lui né dans le baby-boom de l'après-guerre, ces métiers n'existaient pas encore et vingt après ils balbutiaient seulement. Il fit des études républicaines à Paris, d'abord dans l'école communale de son quartier puis dans les lycées de son arrondissement. Ses professeurs décidèrent qu'il était plus doué en mathématiques qu'en lettres. Il fit donc une terminale scientifique. Il obtint le baccalauréat avec la mention très bien, mais cela ne comptait pas vrai-

ment car c'était en mai 1968 ! Il fut choisi avec deux autres élèves pour aller en classe de mathématiques supérieures dans le même lycée. Son père voulait qu'il soit médecin mais sa mère rêvait de le voir en polytechnicien. Il voulait être vulcanologue (parce qu'il avait vu les films de Haroun Tazieff) ou archéologue mais il obéit. À cette époque-là, on obéissait à ses maîtres et à ses parents. Le petit oral de l'X ne lui réussit pas. Il rentra à Supélec.

Il n'y avait pas d'enseignement de l'informatique dans les grandes écoles d'ingénieurs en ce tout début des années 1970. Il y avait juste un peu de programmation Fortran en deuxième année. Il choisit la spécialité « Composants » en troisième année, parce qu'il aimait la Physique des solides, obtint son diplôme et alla faire son service militaire comme scientifique du contingent à la faculté des Sciences de Jussieu après ses classes. Quand il arriva sur le marché du travail, l'industrie des composants était en restructuration et il ne trouva pas d'emploi. Il aurait dû partir aux USA et se faire embaucher par Intel. Personne ne le lui suggéra et il n'y pensa pas. Il chercha alors autre chose.

On lui proposa un poste à la Compagnie des Compteurs mais il trouva le cadre vieillot. On lui promit de le faire entrer chez Thomson mais il attendit pour rien. Il comprit alors qu'il valait mieux chercher à entrer par la base plutôt que d'être parachuté par le sommet. Ses parents lui faisaient confiance c'est-à-dire qu'ils ne cherchèrent pas à l'aider. Il entra donc dans une société par hasard, là où un camarade de promotion venait de signer son contrat. Un voisin (dont il apprit ensuite qu'il était directeur général de Sintra et Supélec) lui conseilla d'y entrer, disant que c'était une jeune société de grand avenir. Cela rassura ses parents.

C'est comme cela qu'il devint informaticien. Il ne connaissait rien en Informatique. Il apprit donc !

La société qui l'embaucha était une société d'ingénierie (donc réalisant des études et des systèmes clés en mains sur appels d'offres). Elle s'était spécialisée dans les systèmes informatiques complexes et les télécommunications, et avait dans sa clientèle les grands services publics techniques (France Télécom, EDF, RATP, SNCF, etc.), la Défense et l'Administration. Mais dans ces années 1970, le besoin pressant en informaticiens, des maîtres d'ouvrage comme des maîtres d'œuvre, avait fait naître une activité de services, « de régie », fort lucrative puisque le collaborateur était tarifé au mois sur la base d'un prix journalier négocié, quel que soit l'avancement du projet sur lequel il travaillait, dans la quasi-totalité des cas dans les locaux, dans l'environnement informatique et sous l'encadrement du client. Cette activité se développa considérablement en France pour plusieurs

mauvaises raisons : manque de flexibilité du code du travail, obsolescence des statuts et des grilles de salaire des entreprises face à l'émergence d'un nouveau métier à forte valeur ajoutée et lenteur de l'enseignement supérieur à s'adapter à la demande considérable du marché (il produisait toujours le même quota d'ingénieurs chimistes qui devenaient presque tous informaticiens). C'est ainsi que les anglo-saxons développèrent leur industrie informatique dans le consulting à forte valeur ajoutée, les Allemands dans le produit logiciel et les Français dans la régie ! L'activité était fortement bénéficiaire et sans risque à condition de savoir recruter vite et de savoir garder les collaborateurs environ cinq ans. Ensuite, les salaires augmentant, la rentabilité du collaborateur baissait, et la société ne gardait que les plus performants laissant les autres partir, souvent chez un client, simplement en limitant sa progression de salaire. L'encadrement était limité à l'essentiel, des commerciaux de formation non technique, responsable d'une agence sectorielle, plus sensible au ratio d'inter-contrats (si vulgairement nommés les « rompus » chez Cap-Gemini) sur lesquels ils étaient commissionnés qu'à la valorisation des informaticiens de leur agence.

Soucieuse d'être aussi présente sur ce marché lucratif, cette société venait de créer une filiale de services dans laquelle notre ingénieur entra, sans rien savoir de ce métier. Il fut envoyé comme tête de pont dans une grande compagnie d'assurances, où, mis en concurrence pendant un mois avec un consultant plus expérimenté, il s'imposa. Il y réalisa de beaux projets sur des grands systèmes IBM et gagna la confiance du client en devenant l'adjoint d'un chef de service et le responsable commercial de sa société. Il plaça ainsi plus d'une vingtaine de collaborateurs en deux ans, qu'il recruta lui-même en faisant les entretiens d'embauche le soir au siège de sa société. La société d'assurances voulut le recruter et lui proposa un poste de chef de service. Sa société voulu le garder et lui proposa un poste de responsable d'agence, qu'il accepta. En deux ans, il tripla la vingtaine d'informaticiens qu'on lui confia. La société dans laquelle il était entré à sa création avait atteint près de deux cents informaticiens en quatre ans !

Mais l'ingénieur ne se voyait pas faire ce métier toute sa vie. Il en avait déjà fait le tour à 30 ans. Il voulut donc aller voir ailleurs. Mais on ne lui proposait, et pour cause, que le même métier. Inquiète de son départ probable, sa société lui proposa de le transférer dans la maison mère comme chef de projet. Il accepta. Cette régression fit sourire ses anciens collègues et surprit les nouveaux.

Il développa progressivement son expérience : projets clés en mains, hardware spécifique, études d'architecture, consulting et réponse aux appels d'offres sur des systèmes complexes mêlant informatique et télécommunications. Les projets de France Telecom, futuristes au début des années 80 étaient les plus passionnants : Transpac, annuaire électronique, vidéotex, voix sur Transpac, serveur texte/image/son sur liaison MIC, chiffrement informatique, normes internationales. Dans les années 1975-1995, France Télécom a été le promoteur et l'investisseur des nouvelles technologies de l'Informatique et des Télécommunications. Ce fut pour les industriels fabriquant les produits et pour les SSII réalisant les projets une chance exceptionnelle de développement de savoir-faire et de positionnement à l'international et pour leurs ingénieurs une grande histoire technologique que ceux qui y ont participé n'oublieront jamais. Il est peu de dire que le réseau Transpac et sa norme X25 de conception française, ont propulsé les industriels français à l'export dans les années 80 où ils ont commercialisé les premiers réseaux de données dans tous les pays du monde, y compris la Chine. Le Minitel, diffusé à travers l'annuaire électronique et les services vidéotex, a été le modèle et le pré-curseur de l'Internet actuel.

Les systèmes clés en mains de l'époque étaient développés sur des mini-ordinateurs du constructeur national Bull. Pour le temps réel industriel, c'était la gamme Solar, développé par Télémécanique en concurrence avec la gamme Mitra de CII. La nationalisation de 1982 vit le regroupement des deux gammes et l'arrivée d'une troisième le DPS 6 d'origine Honeywell, plus généraliste. Puis, à partir des années 1985, ce fut l'apogée des ordinateurs DEC, avec le Vax et le microVax, brillants successeurs du remarquable PDP11, et le système d'exploitation VMS, sans aucun doute le meilleur de l'histoire de l'informatique. Puis apparurent, les ordinateurs à tolérance de pannes, qui offraient simultanément la très haute disponibilité, la performance et la sécurité, Tandem et Status, qui connurent une hégémonie de presque vingt ans.

À cette époque, le développement logiciel était un art. Les premiers programmes furent écrits en langage binaire ou hexadécimal faute de compilateurs, puis ce fut l'ère de l'assembleur, aristocratie de la programmation logicielle, un langage machine qui apportait la performance en contexte de ressources de capacités de mémoire et de calcul limités. La méthode était alors indispensable. Mélusine de Sesa fut la référence, avant l'émergence du concept d'atelier logiciel dans les années 90. Avec la performance et la fiabilité des ordinateurs, le logiciel n'était plus critique et la mauvaise pratique des fabricants de logiciels nord-américains de faire debugger les logiciels par leurs clients pour économiser la phase de validation se répandit progressivement.

Pour réaliser un système spécifique, il fallait commencer par déshabiller la machine de la partie inutile de son système d'exploitation et de ses logiciels, pour ne garder souvent que le moniteur temps réel du noyau. Le logiciel était développé en assembleur avec l'utilisation de macros pour en améliorer la productivité. Les ordinateurs étaient raccordés entre eux par des bus rapides, permettant de construire des architectures multi-machines ultra-performantes. Des drivers spécifiques permettaient des connexions plus performantes aux premiers réseaux.

Par exemple, l'architecture de l'annuaire électronique de France Telecom, dans les années 80, a été une des plus belles architectures de l'histoire de l'informatique, avec un maillage de commutateurs téléphoniques et réseaux, de centres d'interrogations (gestion de la requête documentaire) et de centres de documentation (gestion de la base de données annuaire) reliés par Transpac qui permettait sur toute la France de tenir un trafic de plus de 30 000 transactions par seconde à partir des terminaux vidéotex Minitel. Les années 1975-1995 furent ainsi l'âge d'or de France Telecom, qui mena, de concert avec les Bell Labs d'ATT, la révolution de l'informatique et des télécommunications.

Pendant ce temps, les banques et les assurances, avaient développées, sous le quasi-monopole d'IBM, une informatique transactionnelle de gestion de dossiers (gestion de comptes, de titres, de prêts pour les uns ; gestion de police, de sinistres, des agents et courtiers pour les autres). Puis vint le temps du réseau. Le secteur bancaire français, après sa nationalisation de 1981 qui relança l'interbancaire, s'y ouvrait enfin : le précurseur Swift, le réseau carte bancaire, le réseau de compensation interbancaire, la dématérialisation des titres, les réseaux d'ordres de bourse. C'est dans ce contexte que le département Banque lui fut confié. Il remporta l'appel d'offres du système interbancaire de télécompensation pour lequel furent fabriquées les premières boîtes de chiffrement en ligne, qui initialisa le marché de la sécurité informatique pour les activités civiles.

Le monde de l'industrie n'était pas en reste et les années 1985 virent l'émergence de la productique en usine (production à flux tendus, ateliers flexibles, robotique, charriots filoguidés) tandis que les grands services publics développaient une informatique en réseau pour gérer leur processus en temps réel. Ils n'étaient plus en outre bridés par l'obligation d'acheter des ordinateurs Bull. On lui proposa de prendre la direction commerciale de la division Industrie. Ce fut l'occasion de remporter de nombreux contrats pour EDF (réseau artère), pour la SNCF (péages), pour la RATP (maintenance des matériels roulants), pour l'Aérospatiale (traçabilité) ou pour Citroën (gestion de lignes de production).

Cela faisait plus de douze années que notre ingénieur était dans cette société, une stabilité qui, dans le monde informatique, pouvait paraître anormale. Mais il avait changé de responsabilité tous les dix-huit mois et il attendait maintenant un poste de directeur de division.

Arriva alors un événement qui bouleversa la société. Les actionnaires principaux s'entendirent pour vendre leurs parts et la société fut dépecée. Cap-Gemini acheta l'activité « intégration de systèmes » tandis qu'Alcatel récupérait l'activité hardware et notamment la division « réseaux » et la division militaire. Les cultures d'entreprise étaient très différentes. On leur expliqua que leur entité garderait son autonomie. Puis on réunit tous les cadres dans un grand séminaire à Rome et Serge Kempf annonça la fusion. Ce fut un choc ! Chacun essaya alors de se replacer au mieux dans la nouvelle organisation. Mais il y avait deux candidats pour chaque poste et les collaborateurs de l'acheteur étaient plus arrogants que ceux du vendu. Les obséquieux réussirent mieux que les orgueilleux.

Il comprit que l'histoire était terminée pour lui. Mais la providence s'en mêla. La petite filiale spécialisée dans les logiciels de réseau bancaire, qu'il avait contribué à créer, cherchait son directeur. Celui-ci devait être choisi par les dirigeants des deux sociétés propriétaires à 50/50. Chacune proposa deux candidats. Sa société le mit dans la liste mais lui fit comprendre que le poste n'était pas pour lui. Mais l'autre société, contre toute attente, le choisit, sur les recommandations des banquiers. C'est ainsi, qu'à la surprise générale, il devint directeur général de cette petite filiale, à 38 ans.

Le cadeau était empoisonné ! Malgré deux très beaux contrats, cette petite structure n'avait pas de collaborateurs propres mais des ingénieurs détachés des deux sociétés actionnaires, dont la culture était différente, l'une technique dans les systèmes en réseau, et l'autre fonctionnelle dans les logiciels bancaires sur grand système IBM. La société n'avait pas été dirigée depuis les dix mois de sa naissance, les projets étaient en retard, et naturellement les clients mécontents. Il fallut combler les brèches en catastrophe tout en rassurant les clients. Au pire moment, Cap Gemini, qui venait de boire le bouillon dans des logiciels bancaires, se désengagea en vendant ses 50 % à l'autre société. Elle demanda alors à ses collaborateurs détachés de quitter immédiatement leur projet et de revenir. Il fallut dans la même journée les en informer, les convaincre de rester et leur faire signer un contrat d'embauche. Ils privilégièrent l'intérêt du client et l'éthique du métier à leur propre intérêt. Les clients l'oublièrent trop vite.

Cette petite filiale allait se révéler être une pépite, en se positionnant dans l'intégration de systèmes bancaires au moment même où les privatisations à partir de 1987 et la déréglementation européenne allait accélérer la compétition entre banques puis leur concentration. La société se positionna dans les serveurs d'autorisation de paiement, devenus indispensables par la réglementation bancaire, et dans les réseaux d'applications, ce qui allait s'appeler dix ans plus tard l'EAI puis dans les salles de marché numériques. À partir de 1988, en moins de six ans, l'ensemble du système bancaire français installa ces solutions dont elle devint le leader en France. La société doubla son chiffre d'affaires et son effectif chaque année pendant quatre ans, sans souffrir de la première grande crise de l'informatique, qui débuta en France en décembre 1990.

C'est la crise financière de son groupe qui allait mettre fin à cette « success story ». Son président avait été chargé, comme consultant, de vendre cette société familiale d'informatique bancaire spécialisée dans le traitement informatique pour de petites banques, les agents de change ou des filiales françaises de banques étrangères. Dans les années 80, cette activité n'était plus porteuse bien que paradoxalement elle le redevint sous un autre nom, l'infogérance, comme solution de sortie de la crise de 1991. Il reprit lui-même la société avec l'aide de deux partenaires et commença une stratégie effrénée de développement interne et externe, mais qui dilua progressivement leur contrôle du capital. En juillet 1991, la crise mit la société en défaut de paiement et Paribas, devenu premier actionnaire prit le contrôle du groupe et nomma un autre président, Bernard Bourrigeaud. L'histoire interrompue d'Axime allait devenir l'histoire d'Atos, qui élaborera une stratégie comptable de développement par achat périodique de SSII en réglant la question du $1 + 1 = 1,5$ par le jeu financier habile de l'amortissement des survaleurs.

Entretemps, il fallait se séparer de quelques bijoux de famille pour restaurer les comptes. La filiale fut mise en vente et trouva preneur. Il ne restait plus qu'à inviter son directeur général à dîner pour négocier son départ. On lui expliqua que l'intégration de systèmes était un métier trop risqué : il fallait remporter les appels d'offres, signer des contrats clés en mains, les réussir avec de bons ingénieurs difficiles à recruter et à manager, pour un résultat au mieux de 2 %. Avec l'infogérance, les contrats sont récurrents, dégagent de plus fortes marges et ne dépendent plus de la performance des ingénieurs. Il voulut la racheter avec l'appui de quelques financiers ; on le lui refusa ; il négocia son départ et ses seize ans d'ancienneté et quitta immédiatement le groupe.

Ce fut un choc dont il mit beaucoup d'années à se remettre. Viré parce qu'il avait réussi quand son groupe s'était planté ! Et viré par un comptable qui ne connaissait rien à son métier ! Il s'inscrivit aux Assedic et se donna trois mois pour rebondir. Il s'imposa une discipline stricte. Lever tôt et rédaction d'un livre de 9 h à midi, puis déjeuner avec ses relations et l'après-midi, rendez-vous et réunions. Il n'avait jamais aussi bien déjeuné, ses amis, ses collègues, ses concurrents et même ses anciens clients, l'invitant souvent, autant intéressé par ses projets que par son histoire, dont ils savaient qu'ils la vivraient aussi un jour.

Par contre, les chasseurs de têtes, qui le harcelaient encore quelques semaines plus tôt, semblaient ne plus s'intéresser à lui, maintenant qu'il n'était plus rien. Il comprit alors comment de grands patrons, en surfant du sommet d'une vague à l'autre, avaient fait une grande carrière sans jamais rien réussir. Il fallait briller sans s'épuiser à travailler sur le grand œuvre. Il comprit aussi comment de grandes entreprises s'effondraient brusquement, il suffisait de les farder pour avoir une apparence attirante mais il était inutile de traiter les maladies qui les rongeaient intérieurement. Il suffisait de ne pas être le dernier. That's all !

Il finit par se convaincre que la prochaine étape était la création d'une entreprise, son entreprise. On le lui avait répété, mais il refusait de l'entendre. D'ailleurs, tous ses projets de capital-risque avaient échoué. Non pas que les projets étaient mauvais en soi, puisque deux dossiers étaient presque allés jusqu'au bout, mais c'était la crise en 1992, et le mot informatique faisait fuir les investisseurs. L'inverse de la fin des années 90 où ils signaient n'importe quoi à condition que le mot Internet y soit !

Il se lança à l'eau. Ses anciens clients, qui lui avaient pourtant promis des contrats, se défilèrent... au début ! Ses premiers clients furent donc de nouveaux clients qui lui firent confiance. C'est ainsi qu'il commença à travailler pour Gec-Alsthom. Ils avaient racheté une activité à Schlumberger spécialisée dans le transport d'électricité, qu'ils avaient décidé d'installer à Montpellier. On lui demanda de faire un audit : produits obsolètes (les mêmes qu'il avait vus seize ans plus tôt à la compagnie des compteurs), équipe vieillie, projets de contrôle-commande signés mais qu'ils étaient incapables de réaliser. Les Anglais de GEC étaient ravis de voir les difficultés françaises et espéraient bien en profiter. L'équipe française refusa de descendre à Montpellier et demanda à rester chez Schlumberger à plus de 80 %. C'est comme cela qu'il devint consultant - directeur de la R&D et de l'ingénierie pour quatre ans. Il recruta à Paris quarante bons jeunes ingénieurs temps réel en deux semaines et les installa avec leur famille à Montpellier. C'était la crise et il

y avait de bons profils sur le marché. L'équipe était compétente, rajeunie et motivée. 80 % d'ingénieurs logiciel avaient succédé à 80 % d'ingénieurs hardware. Les crises les plus graves offrent parfois les meilleures opportunités.

Faute de capital-risque, il lança donc sa société sur le pilotage de grands projets informatiques. Plusieurs de ses anciens collaborateurs le rejoignirent et de nouveaux consultants rencontrés au hasard des contrats et des clients. Ils continuèrent à faire ce qu'ils savaient faire mais ils se spécialisèrent aussi dans les nouvelles solutions comme le CRM, l'EAI et l'urbanisation. Le nombre de collaborateurs et de clients s'accrut. Les clients étaient fidèles, les consultants étaient bons, le rapport qualité-prix était attractif. La société n'était pas un concurrent dangereux pour les grandes sociétés de consulting qui fournissaient des bataillons de jeunes consultants (grâce à leur contrat de commissaire aux comptes du client), ni pour les grands groupes de service informatique, qui manquaient eux-mêmes de chefs de projets. La seule limite était le recrutement. Le meilleur argument de recrutement était qu'il fallait mieux rester un opérationnel de haut niveau qu'un cadre devenu obsolète dans l'administratif du quotidien au moment où l'âge vous rattrape trop tôt dans le système français.

Un consultant est comme un pur-sang, performant mais fragile. Il faut l'entraîner, le soigner, lui donner confiance et l'aider dans ses difficultés professionnelles et personnelles. Il faut aussi trouver et choisir soigneusement les missions où ses qualités le feront réussir et non celles où ses défauts le feront échouer ! Et en cas de difficultés, il faut assurer le deuxième rideau. Manager une équipe de consultants, c'est être à la fois le directeur, le commercial, le meilleur consultant, le financier, le RH, le banquier, l'assistante sociale et le délégué syndical ! Un super job !

Le client ne prend pas seulement un consultant pour réaliser un travail. Il choisit le cabinet tout entier. Comme tout professionnel, le client a des difficultés à résoudre, des choix à effectuer pour le présent et des interrogations sur l'avenir. Il ne peut en parler ni à ses collaborateurs ni à ses supérieurs (les hésitations sont des marques de faiblesse). C'est le rôle du responsable du cabinet de conseil ou de l'Associé de nouer des contacts réguliers et confidentiels avec leurs clients, d'enrichir leurs réseaux et de contribuer à leurs évolutions de carrière.

La petite société fonctionna pendant quinze ans, dans l'efficacité, dans la croissance, dans l'harmonie et dans les résultats. Elle traversa sans dommages la crise de 2001 avec l'éclatement de la bulle Internet. Mais l'épisode perturba notre ingénieur. Il n'avait pas cru à ce business et ses consultants le lui avaient reproché. Il est vrai qu'il avait connu les mémoires à bulles, les systèmes experts,

la reconnaissance de la voix, le bug de l'an 2000 et tous les autres miracles technologiques de l'Informatique qui s'étaient un petit matin effondrés comme le marché des oignons de tulipe en Hollande. Il connaissait aussi les nouvelles modes américaines portées par des produits logiciels qui n'existaient que sur leurs brochures et qu'un marketing effréné et les déjeuners en villes des acteurs du microcosme lançaient comme une vedette du show-business. Lui qui avait créé développé le premier produit EAI en France à la fin des années 80, en vit revenir le concept à la fin des années 90, le succès fulgurant et l'échec dû à un marketing trompeur. Finalement, il n'était qu'un ingénieur ! Il s'étonnait de ces sociétés dont la valeur boursière croissait comme les champignons et dont le chiffre d'affaires restait résiduel. La crise de 2001 balaya tout, comme en 1991 et les sociétés les plus faibles disparurent. Il fallut s'accrocher aux clients comme les moules à leur rocher et attendre des jours meilleurs. Il comprit alors que les crises allaient revenir de plus en plus souvent et il décida ne pas subir la suivante.

Un grand SSII lui proposa de racheter son activité, d'en faire sa filiale consulting et le nomma directeur général adjoint du groupe. Il accepta pensant ainsi mettre en sécurité ses consultants et leur permettre de se développer au sein d'un grand groupe. Naturellement, cela ne se passa pas comme prévu. La réactivité du commando ne fait pas bon ménage avec la discipline policée du grand groupe. Il proposa une politique de long terme pour améliorer la valeur ajoutée des collaborateurs et investir sur elle, tandis que les actionnaires voulaient presser le management pour faire croître l'activité et le profit à court terme. Le groupe qui venait de faire une acquisition majeure et entrer en bourse, ne s'était pas rendu compte que la société en difficulté achetée à bas prix avait déjà vu partir ses meilleurs collaborateurs et qu'il ne restait que les autres, trop vieux pour prendre le risque de partir, trop chers pour trouver un autre emploi ou trop obsolètes pour intéresser quiconque. Le vendeur était devenu actionnaire minoritaire et voulait vendre vite ses actions au plus haut et l'acheteur ne pouvait reconnaître que la mariée n'était pas aussi belle que prévu. L'activité logicielle ne pouvait pas faire de profit avec des contrats cadres mal négociés et une pyramide des âges et des salaires déséquilibrée.

Démoralisé, il quitta la société au bout de deux ans et redémarrera seul une activité. Ses anciennes relations ne l'avaient pas oublié. Il se spécialisa alors dans le sauvetage des projets informatiques en grande difficulté, arrivant avec la carte blanche de la direction générale, pour une période courte de quelques semaines à quelques mois. La règle en dix points qu'il mettait en œuvre était simple : faire un état des lieux, élaborer un plan de reprise en mains, changer la direction du

projet, réduire (et non accroître) la taille de l'équipe, la réorganiser (en modulo 5) en mettant les meilleurs aux responsabilités, s'installer au milieu des équipes et leur fournir aussitôt les moyens et les décisions nécessaires au projet, animer, encourager et mettre en confiance les personnes, faire un suivi d'avancement et des restes à faire hebdomadaire, faire participer les représentants du client aux décisions et gratifier l'équipe de projet (pas seulement financièrement) en cas de succès. Il aimait cette ambiance particulière d'équipe où devant le risque annoncé et quasi-certain de l'échec, les vertueux se découvraient et les lâches abandonnaient le navire. Mais il fallait partir immédiatement dès la recette signée comme le cow-boy solitaire, car ce type de management où pour réussir il ne faut pas respecter les règles de politesse, ne permet pas de faire carrière dans les grandes sociétés. C'est ainsi qu'il sauva du désastre quelques grands projets de la place dont la confidentialité ne nous permet pas d'en dire plus.

Puis son carnet d'adresses se vida progressivement, ses clients partant en pré-traité. L'informatique avait changé et son processus n'était plus critique. Il restait néanmoins persuadé que les règles de bonnes pratiques qu'il avait apprises dans les années 75- 85 étaient les bonnes et qu'elles devaient toujours s'appliquer. Elles reviendraient à la mode ! Tout semblait être devenu facile, trop facile, et peut-être l'informatique n'avait-elle plus besoin d'ingénieurs ? Pourtant dans la vie quotidienne, il remarquait que dans les services publics comme privés, la qualité et la disponibilité de service avaient baissé, mais était-ce dû au coût de la correction des derniers bugs, à la trop grande facilité de l'informatique qui entraînait la somnolence des rigueurs ou aux changements d'attitude sociétale des jeunes générations ? En fait, il vivait sans doute déjà sur ses souvenirs embellis, comme les vieilles histoires de service militaire. Il comprit alors qu'il était temps de vivre à temps plein cette troisième vie à laquelle il rêvait et à retrouver ses passions de jeunesse auxquelles il avait dû renoncer et dont nous lui laisserons le secret. Participant toujours à des dîners annuels des anciens de ses deux sociétés (car il n'en avait connu que deux), il les regardait vieillir, maintenant tous retraités sauf quelques rares récalcitrants et se désolait de voir ces compétences et expériences inutilisées par la société. Un regret semblait les animer tous, en regardant la tour Eiffel illuminée dans le lointain : Elle était toujours là mais les grands systèmes informatiques qu'ils avaient créés dans les années 70, 80 et 90 étaient déjà à la casse. En resterait-il seulement le souvenir ?

