

La Société Internationale d'Etudes, de Recherche et d'Organisation - SINORG -

L'ORIGINE

La SINORG a été fondée en 1963 par quelques collaborateurs d'une société de "facilities management" (à l'époque on disait de "travail à façon" ...), "l'Institut de Mécanographie, de Statistiques et d'Applications Comptables - IMSAC" à laquelle le Ministère de la Coopération avait proposé en 1962 un contrat de dépouillement d'une enquête démographique en République de Côte d'Ivoire. L'Afrique à l'époque était secouée par les événements du Congo Belge et la société, inquiète des risques pour ses employés, avait décliné cette proposition. Six d'entre eux, –dont un des dirigeants de l'IMSAC, Charles Tuffelli*– en accord avec leur employeur, décidèrent de saisir cette opportunité, de prendre en charge le contrat ivoirien et de créer une structure juridique, SINORG, dont ils seraient actionnaires. Après Abidjan, une seconde implantation, au Sénégal, allait permettre d'élaborer ce qui devint l'image emblématique de la SINORG en Afrique et ailleurs pendant 20 ans : la gestion des Finances Publiques (1).

Pourquoi les Finances publiques ? D'abord parce que nous étions au lendemain des indépendances des pays africains et que les fonctionnaires coloniaux partaient ... sans qu'il y ait véritablement un relève. Aussi parce que les premiers collaborateurs de la SINORG avaient une expérience de la comptabilité publique à travers la gestion d'établissements publics (Commissariat à l'Energie Atomique, services des poudres et des essences des armées, etc ...) et enfin parce qu'à deux exceptions près ils avaient entre 28 et 35 ans, une solide formation (ingénieurs d'école, Science Po, D.E.S universitaires) et allaient permettre à des pays de devenir des Etats. Quel challenge !

C'était encore l'époque de la mécanographie, des tabulatrices et des cartes perforées. Mais ils avaient un atout décisif : tout était à inventer, à construire sans la pesanteur des habitudes et des circuits administratifs kafkaïens. Ils ont conçu un système à partir des règles de la comptabilité publique et seulement d'elles, inventé des circuits administratifs interactifs (2), mis au point une pédagogie transculturelle pour former des fonctionnaires administratifs et techniciens locaux, conçu l'aménagement de locaux administratifs, assuré la conception et maîtrise d'oeuvre déléguée de la construction de centres d'informatique, etc...

** Charles Tuffelli, avait 43 ans à la création de la SINORG. Il avait découvert l'informatique, pardon la mécanographie, en rachetant en 1946 aux surplus américains, avec quelques amis marseillais (il habitait à Allauch), des équipements permettant de faire des statistiques sur l'emploi des dockers du port. Le but étant de démontrer qu'ils pouvaient être mensualisés au lieu de se présenter chaque matin à l'embauche. Cette anecdote explique la motivation que les besoins de l'Afrique de l'époque ont pu faire naître en lui. Personnalité charismatique il a su faire partager son engagement à ses collaborateurs ... et aux dirigeants africains. Charles Tuffelli a été un Président exigeant, mariant éthique et efficacité. La préférence qu'il a donnée à la Caisse des Dépôts, sur "France-cable et radio" (France-télécom), pour faire franchir de nouvelles étapes à "sa" société, était en cohérence avec ses valeurs.*

1) Finances publiques : dépenses (paie des personnels, dépenses dites "de matériel" et autorisations de programmes), recettes (impôts et taxes, douanes et divers dont cadastre) – Comptabilité nationale – statistiques.

2) Notamment pour les "dépenses" où le fournisseur de l'Etat avait la certitude d'être payé, le montant de sa prestation étant sorti du disponible budgétaire et mis en réserve dès la commande de la fourniture par l'administration. Ce concept fut déterminant dans l'établissement d'un climat de confiance entre ces jeunes Etats et leurs fournisseurs.

LA "SUCCESS STORY"

1964 – 1986



L'équipe de direction en 1985 ■ De gauche à droite : J-C Sabouraud (santé), A. Monier-Vinard (missions), B. Didier (DG Morpho Systèmes), G. Girod-Genet (DG), M. Parpirolles (Développement commercial), R. Menvielle (formation), Y. Pimor (Industrie)

Les moyens mécanographiques deviennent informatiques (1966). La Caisse des Dépôts acquiert la majorité du capital de la SINORG à travers la SEDES (1971) . L'effectif des collaborateurs progresse d'une douzaine, dont 10 expatriés, en 1964, à une centaine, dont 89 expatriés, en 1971 et à 250 dont 215 expatriés en 1986 (dernière année avant une réorganisation de "Caisse des Dépôts-développement" qui regroupera les moyens "marchands" de conseil, d'organisation et informatiques du groupe).

Des gouvernements étrangers confient à la SINORG d'autres domaines : la réorganisation de magasins généraux, les schémas directeur de cadastres numériques, la gestion fonctionnelle d'une société de réassurance, l'organisation d'élections nationales, de fichiers d'état civil, etc ...

La société élargit son champ d'intervention à l'Amérique latine, aux Etats-Unis, au Moyen Orient, à l'Asie, à l'Afrique du nord ... et à la France.

Les prestations de conseil, de formation, d'organisation technico-administrative et d'ingénierie de systèmes de la SINORG étaient l'objet de contrats avec les gouvernements et organismes publics locaux . De façon ponctuelle, des "missions d'experts" étaient commandées et financées par la Banque Mondiale ou le Ministère de la Coopération.

La SINORG sous-traitait l'essentiel de la programmation nécessaire à la réalisation des systèmes d'organisation, qu'elle concevait et implantait, à des sociétés spécialisées locales ou étrangères.

Ses prestations de formation transculturelle s'appuyaient sur les méthodes de Mac Luhan.

DES MISSIONS PERMANENTES

Les "missions permanentes" sont constituées de professionnels expatriés gérés localement par un chef de mission. Ils sont hébergés professionnellement au sein des ministères et autres organismes publics au sein desquels ils interviennent. Le chef de mission est le plus souvent conseiller de cabinet ministériel. L'effectif des missions varie de 3 à 25/30 collaborateurs.

Remarque : Des missions permanentes sont restées, aux demandes répétées des administrations clientes, plus de 20 ans dans leurs pays d'intervention (Sénégal, Cote d'Ivoire, Cameroun, ...)

DES MISSIONS TEMPORAIRES

Missions d'experts (Dans la terminologie de la Banque mondiale) : Algérie (Min. agriculture) - Argentine (Université de Bahia Blanca) - Mexique (Ecole des Télécom.) - Pérou, Indonésie, Venezuela (Cadastre numérique) - Brésil (Port de Rio) ... ainsi que Singapour (plan de circulation) , Canada (traduction automatique bulletins météo), Etats-Unis (sécurité), URSS (chantiers pipe line),... et d'autres pays où la SINORG était implantée.

Certaines de ces missions nécessitaient des compétences dont la société n'avait pas l'expertise. Pour y répondre efficacement la SINORG sollicitait l'assistance de spécialistes, pour de courtes missions à l'étranger, auprès des administrations ou des établissements publics compétents. (qui ne nous ont jamais fait défaut).

DES FILIALES SPECIALISEES ET DES REPRESENTANTS

En France :

Les filiales : IMI (formation) ■ "SINAC" (transfert de haute technologie – coopération labos de l'Ecole des Mines) ■ "MORPHO SYSTEME" (leader mondial – l'intelligence artificielle appliquée à la reconnaissance de formes / biométrie - brevets mondiaux **(1)**) ■ "SCETORG" (Conseil, Organisation et systèmes d'information et de gestion pour collectivités locales/coopération de la SCET) ■ "EASYS informatique" (Marseille – Ingénierie de systèmes d'information/collectivités locales).

(1) Industrie : contrôle non destructif, contrôle de qualité, vision industrielle ■ **Sécurité** : biométrie, contrôle périmétrique dynamique ■ **Santé** : analyses automatisée HLA (mesure préalable de compatibilité de greffes /coopération active du professeur Jean Dausset, prix Nobel)

A l'étranger :

Les filiales : "NORTH AMERICAN MORPHO SYSTEM INC.– NAMSI" aux Etats-Unis ■ "DS SINORG INC." au Canada (Ingénierie de systèmes d'informatique médicale).

Les représentants : "SIMAC" en Tunisie ■ "IRDOM" en République de Cote d'Ivoire ■ "IES Ltd" à Singapour (conseil gestion de la ville-Etat) ■ "PREFINCA" au Venezuela (cadastre numérique).

R & D : DES COOPERATIONS UNIVERSITAIRES ET INDUSTRIELLES

La SINORG poursuivait une politique ambitieuse de recherche/développement. Les liens confiants et pérennes qu'elle entretenait avec des centres de recherche, en France et à l'étranger (ARMINES, le Centre de recherche de l'Ecole des Mines ■ Université du Michigan ■ Université de Grenoble ■ ...) et de grands groupes industriels (La Gaude, Centre de recherche d'IBM -France ■ IBM Etats-Unis ■ Digital Design ■ VICOM ■ Thomson ■ ...) permettaient qu'elle soit un des principaux acteurs de l'innovation dans les domaines du conseil et de l'ingénierie de systèmes performants.

Ses axes stratégiques de recherche étaient l'intelligence artificielle ■ la gestion, l'archivage et le contrôle automatique des pièces et documents ■ les processeurs optiques numériques.

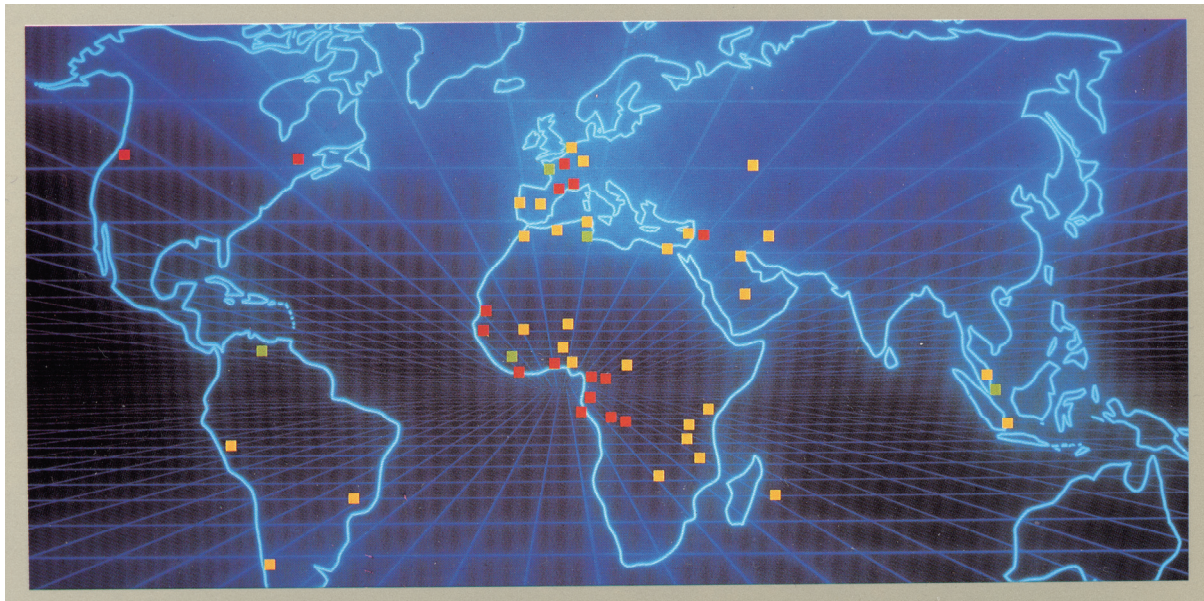
LES RESSOURCES HUMAINES

La vocation internationale de la société et de ses filiales ainsi que le niveau de ses prestations imposaient une politique exigeante de personnel, tant au plan technique (en 1986, 88 % des personnels opérationnels étaient titulaires d'un diplôme bac+5 et plus) que du profil personnel (les recrutements se faisaient très majoritairement par cooptation et, outre les entretiens de caractère professionnel habituels, un psycho d'expérience passait plusieurs heures avec le candidat et rencontrait sa famille).

La société apportait également un soin particulier à la mise à jour professionnelle continue de ses collaborateurs (stages, séminaires, colloques sur l'évolution des techniques, les méthodes de conduite des projets, le management et l'organisation, tant en France qu'à l'étranger). Ce maintien à niveau a représenté, suivant les années, 2,2 à 2,9 % des masses salariales.

L'ensemble des salariés de la SINORG percevait chaque année une prime de bilan égalitaire imputée sur les bénéfices après provisions, investissements et rémunération de l'actionnaire.

UNE PRESENCE INTERNATIONALE



LES MISSIONS PERMANENTES ET AGENCES

Cameroun	Gabon	Suisse
Congo (Brazzaville)	Indonésie	Syrie
Congo (Kinshasa)	Mauritanie	Togo
Cote d'Ivoire	Sénégal	

SOCIETES ASSOCIEES ET REPRESENTANTS

SIMAC	Tunisie
PREFINCA	Venezuela
IES	Singapour

FILIALES FRANCE

MORPHO Systèmes	Fontainebleau
SCETORG	Paris
NORTEL	Lille
TELESUD	Bordeaux
SINAC	Paris

FILIALES ETRANGER

DS SINORG inc.	Canada
IDSi	Cote d'Ivoire
NAMSI (North American Morpho System inc.)	

LA SINORG A ETE DEUX FOIS LAUREATE D'UN AWARD, LE PREMIER DECERNE EN 1976 POUR SES APPORTS A L'AFRIQUE, LE SECOND EN 1984 POUR LA PERSISTANCE DE SA PRESENCE DANS LE "TOP 10" DES EXPORTATEURS FRANCAIS DE SERVICES.

LA SINORG INTEGRE LES STRUCTURES DE C3D

1987 -1992

La SINORG, "oubliée" à la marge du groupe jusque là, vraisemblablement parce que ne posant pas de problème de rentabilité ni de gestion à son actionnaire, se retrouve en 1987 au centre de la réorganisation des activités de conseil, d'organisation et d'informatique de C3D.

L'INTEGRATION

A la fin de 1987, "Caisse des Dépôts développement" regroupe, sous l'égide de la SINORG, l'ensemble des moyens dédiés au traitement de l'information et à son environnement. En 1988 la SINORG, qui a "fusionné" avec le G CAM, compte 900 collaborateurs permanents (dont 200 à l'étranger) plus 200 aux Etats-Unis, sur contrats à durée déterminée.

La holding SOURCE, regroupant 12 sociétés(1) dont quatre de l'ancien "groupe" SINORG, comptait 1. 170 collaborateurs en 1986/87.

(1) En comptant le G-CAM, qui est devenu transparent par sa liaison avec SINORG, mais qui a conservé ses caractéristiques fonctionnelles, ses effectifs, sa direction générale et une localisation distincte.

Branche Conseil, Organisation et Informatique

Directeur G. Girod Genet

HOLDING SOURCE (1986/87)

Pdt G. Girod Genet

ADEXI

Audtt comptable et financier

Pdt P. Werner

COREF

Conseil – Recherche – Formation

Pdt P. Garnier

SCETORG

Conseil et ingénierie de systèmes de gestion de collectivités locales

Pdt R. Gay

B.I.P.E

Bureau d'information et de prévisions économiques

Pdt C. Gruson

EASYS INFORMATIQUE

Pdt G. Girod Genet

DG F. Morra

S.E.D.E.S

Société d'études pour le dévelop. écon. et social

DG P. Garnier

CEREP COMMUNICATION

Pdt P. Garnier

MORPHO SYSTEMES

*Intelligence artificielle
Biométrie*

Pdt G. Girod Genet

DG B. Didier

SINORG

Ste internationale, d'études, de recherche et d'organisation

Pdt G. Girod Genet

DGA J-P Paris

EUROPEENNE DE DONNEES

Président M. Boyon

CEPIA SA

Pdt R. Cessieux

QUELQUES CHIFFRES REPRESENTATIFS DE LA GESTION DE SINORG SA

L'ACTIVITE, DANS L'ANNÉE CHARNIERE QUE FUT 1986

L'année 1986, chahutée en France par la réorganisation de C3D, a cependant connu la poursuite de l'expansion de SINORG SA, avec les deux mêmes objectifs :

- La diversification géographique des activités : En 1983, la société réalisait 3 % de son chiffre d'affaires dans les pays industrialisés. En 1986, 25 %
- Le développement d'activités de haute technologie, qui s'est accéléré : il représente en 1986 4 % du CA hors investissements.

Cette progression est imputable,

Au rythme de croissance soutenu de l'activité "management public" en Afrique subsaharienne, malgré une situation économique peu favorable et une concurrence internationale plus mordante.

Au succès rencontré par les nouveaux logiciels de GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur) de la ligne SIRLOG, qui ont équipés 25 nouveaux sites industriels (95 % de croissance du CA du domaine)

A la confirmation de la position de premier plan de la société dans l'ingénierie d'organisations et de systèmes de santé. Notre savoir-faire a convaincu 16 nouveaux établissements pour une augmentation de 67 % du CA du domaine.

Enfin, la poursuite des succès remportés par MORPHO SYSTEMES aux Etats-Unis, est vécue comme un élément marquant de la vie de SINORG .

Quelques chiffres,

Le CA 1986 a progressé de 27 % par rapport à l'exercice précédent (145 millions contre 114) et de 200 % par rapport à celui de 1983. (cible 1992 : 400 MF)

Le résultat après impôts et participation est de 8.089.000 Francs. (cible 1992 : 30 MF)

NB : Les immobilisations financières (2.599.550 F.) sont principalement constituées des titres de participation de Morpho Systèmes (51 %) et de DS SINORG inc. au Canada (100 %). La filiale canadienne a également fait l'objet d'une provision pour risques de 2 millions F. Les comptes de ces deux filiales *n'ont pas été consolidés* dans ceux de SINORG SA.

Les effectifs de SINORG SA, en 1986, étaient de 250 collaborateurs, en augmentation de 13 % par rapport à 1985. La moyenne de la croissance annuelle des effectifs, pendant les cinq années précédentes, avait dépassé 14 %.

La formation d'origine des collaborateurs était, pour 88 % d'entre eux, le niveau Bac+ 5 et plus (ingénieurs de grandes écoles et d'autres, Sciences Po, doctorat, DES et DEA de l'université, ...)

Au début des années 1990, son actionnaire a cédé le groupe SINORG "par appartements", quand il n'y a pas eu tout simplement arrêt des activités. En 2008, une centaine d'anciens collaborateurs communiquent toujours et se retrouvent dans des repas organisés à Paris ...ils y parlent d'avenir avec leurs collègues de "MORPHO", et d'un passé qui leur a laissé à tous le sentiment d'avoir vécu des années exceptionnelles.

MORPHO SYSTEME, UNE ENTREPRISE LEADER



MORPHO SYSTEMES confirme les espoirs mis en elle ...

Après le premier contrat de 50 MF signé avec le ministère de l'Intérieur français en 1986, la société était choisie par la ville de New York pour équiper le Département de la Justice Criminelle de l'état de systèmes biométriques (le plus important contrat d'intelligence artificielle jamais signé dans le monde) ... l'Indonésie (Hong Kong) était en négociation.

Suivront, les années suivantes, pour l'Europe : l'Autriche, l'Allemagne, l'Angleterre, le Pays de Galle, l'Ecosse et le Pays Basque espagnol, pour le Moyen Orient : le Koweït (Emirats Arabes Unis) et pour les Etats-Unis, NAMSI avait installé des systèmes dans 13 états en fin 1990.

- Les applications les plus courantes des systèmes AFIS/AFR ("Système automatique d'identification d'empreintes digitales" / "Reconnaissance automatique d'empreintes digitales"), outre la lutte contre la criminalité concernent le contrôle des populations (immigration) et l'authentification de l'identité des destinataires de documents officiels (passeport, carte d'identité, permis de conduire, carte de prestations sociales, ...)

Les stations de traitement d'empreintes et de traces, de haute capacité, représentent un marché de premières installations estimé à plus de 700 millions \$ pour les Etats-Unis et autant pour le reste du monde.

LE HASARD ET LA NECESSITE

Sans le Président Leopold Sedar Senghor ...

Les circonstances qui ont décidé de la création de MORPHO SYSTEME sont remarquables. Dans la seconde moitié des années 70 le Président du Sénégal d'alors, Léopold Sedar Senghor, qui connaissait bien la SINORG et ses dirigeants depuis 1964, annonce qu'il organisera les prochaines élections avec la présence de partis d'opposition et qu'il souhaite que le scrutin se déroule dans la clarté. Il s'enquiert auprès de la SINORG de ses compétences sur le sujet. Comme nous lui faisons part de notre manque d'expérience, il nous demande d'au moins nous informer.

Nous entrons donc en relation avec le Ministère de l'Intérieur français pour s'informer des conditions que nécessite l'organisation d'un scrutin électoral transparent. C'est finalement assez simple, il faut que tous les citoyens se présentent le jour du vote avec leur carte d'identité et que le fichier électoral soit à jour... simple oui, mais au Sénégal il n'existait ni carte d'identité, ni fichier d'état civil, ni fichier électoral.

Pour éviter les tricheries, il fallait trouver un critère physique identifiant. Entre le fond de l'œil et l'empreinte digitale nous portâmes notre choix sur ce dernier moyen d'identification, pensant qu'un système de reconnaissance automatique d'empreinte devait bien exister quelque part. Après un mois de bibliographie, d'enquêtes, de la Russie aux Etats-Unis, du Japon à Israël, nous n'avions trouvé que des traces de recherches encore balbutiantes ou abandonnées.

Ce désert nous stimula. Dans une filiale de la SINORG, la SINAC, dont le savoir faire était le transfert de hautes technologies (le réseau "air-Paris" avait été son premier contrat), travaillait une équipe d'anciens chercheurs des laboratoires de l'Ecole des Mines à qui le problème fut posé. Une collaboration avec le laboratoire de morphologie mathématique de l'école permit d'entrevoir une piste possible. La direction de la SINORG décida de prendre le risque de financer des travaux de recherche, qui débouchèrent sur des prototypes prometteurs ... et la création de MORPHO SYSTEMES.

Il était trop tôt – notre prototype n'étant encore qu'une ébauche – pour lier l'émission de cartes d'identité aux élections sénégalaises. SINORG cependant put les faciliter en mettant des ordinateurs dans les grands centres de province pour comptabiliser localement les votes et les communiquer à la capitale. Ce scrutin ne souleva que quelques critiques venues de la part des partis d'opposition, heureusement surpris par la rapidité de diffusion des résultats.