

Gérard Balantzian dirige l'IMI<sup>1</sup> de l'Université de Technologie de Compiègne depuis 1988. Il a été pionnier dans le domaine des schémas directeurs stratégiques, de la gouvernance et du management des systèmes d'information. Notre conférencier a constaté que « Beaucoup d'hommes d'affaires emploient le mot gouvernance pour légitimer la plus minuscule évolution de leur activité. À force d'utiliser ce terme dans tous les registres, on lui a enlevé la consistance stratégique qui l'habite et on peut lui faire dire ce que l'on veut sauf ce pourquoi il est ». Pour lui, les choses sont bien plus complexes et il nous livre une synthèse de sa réflexion qu'il a exposée lors de la conférence autour d'un verre de janvier.

## SI et création de valeur dans un monde devenu inextricable

Lors d'une conférence en octobre 2007 sur la gouvernance du SI, j'avais demandé à la trentaine d'entreprises réunies dans la salle de spécifier leurs objectifs prioritaires au niveau de leur système d'information. Les réponses furent les suivantes :

- innover ;
- préserver son indépendance ;
- optimiser les flux financiers ;
- harmoniser les processus et les SI associés ;
- offrir le meilleur rapport qualité / prix ;
- contribuer à la croissance ;
- trouver des axes de développement assurant la pérennité des activités ;
- partager l'information en la dématérialisant ;
- entrer dans l'ère numérique avec succès.

Je me tournai alors vers un autre groupe d'entreprises la semaine suivante. Les réponses n'avaient pas fondamentalement variées. En somme, aurions-nous un langage uniforme et courons-nous vers les mêmes cibles ?

Il nous est alors venu à l'esprit deux questions que nous avons tenté d'approfondir :

- S'il n'y a pas de réelle différence entre les objectifs prescrits, comment créer de la valeur face au client exigeant et diffuser cette responsabilité de manière claire à tous les niveaux de l'organisation ? Comment se différencier ?

- Se pourrait-il que les entreprises qui s'effondrent se soient assoupies sur les acquis du passé alors que le monde change ?

À la première question, nous avons trouvé des réponses autour de cinq leviers clés : la motivation collective de prendre et de maintenir le leadership, l'agilité culturelle des responsables tout en préservant la continuité des valeurs, la capacité de globalisation en restant éveillé, la délégation et la responsabilisation et enfin l'innovation (R&D).

À la seconde question, les témoins ont apporté de nombreuses illustrations de leur vécu. Parmi les points faibles énumérés, j'ai pu noter les faits suivants :

- leur entreprise n'a pas pu suivre un rythme de transformation stimulante car elle avait des processus internes bloqués empêchant l'insertion d'innovations majeures ;
- l'attitude de l'équipe dirigeante s'est opposée à l'innovation : les nouveaux entrants ont alors grignoté progressivement le marché ;
- un gaspillage d'énergie et d'investissements en R&D n'a pas permis de concentrer les forces sur l'essentiel (but ultime).

## Il n'y a pas de solution miracle

En réalité, le défi de la création de valeur est plus complexe qu'on ne le croit car le monde est devenu inextricable. Le système d'information de l'entreprise se trouve donc confronté à une lourde responsabilité :

- Inextricabilité de la politique de différenciation de l'entreprise où les nouveaux paradigmes se terminant par un ... 2.0 fissurent subitement les certitudes des stratégies ancrées dans la culture et l'histoire : les secteurs de la photographie, de la musique, de la presse, du livre n'en sont-ils pas les témoins d'une rupture radicale ?

- Inextricabilité de l'économie de l'innovation, car plusieurs logiques s'affrontent : d'un côté, le star-système fondé sur les Top 10 (dans toutes les grandes surfaces, on trouve ces articles à succès sur les premières devantures), et de l'autre, la « longue traîne » (C. Anderson) couvrant des centaines de milliers de niches dédiées chacune à de petites communautés d'internautes clients amateurs de la « dentelle » et de l'objet rare (par exemple, telle version du film « Tarzan » que l'on ne trouve plus sur les rayons des hypermarchés). Ces modèles économiques sont d'autant plus innovants que les co-créateurs de valeur via le web sont les millions de clients eux-mêmes.

Pour s'en convaincre, il suffit de tourner son regard du côté de YouTube, Facebook, Viadéo, LinkedIn, Wikipédia, etc.).

- Inextricabilité de la gouvernance des données et des services car quel que soit le talent isolé d'un manager, la complexité des systèmes et les risques associés nous placent devant le dilemme suivant : où placer le curseur de l'équilibre entre l'ouverture et la sécurité ? Comment et jusqu'où engager les métiers dans le contrôle des risques inhérents à cette volonté d'ouverture (par exemple, faut-il tout contrôler dans les forums, les blogs et comment réagir en cas de dérive ?)

Certes, la première réponse qui vient à l'esprit de l'expert est la maîtrise des processus, la mise en place d'une métrique et d'indicateurs adaptés et un pilotage de la normalisation via les référentiels de certification. Mais force est de constater que les grandes entreprises elles-mêmes considèrent que ces référentiels ont leurs avantages mais aussi leurs limites et qu'ils ne peuvent pas contribuer, seuls, à la création de valeur.

### **Il faut mettre de la coopération dans son réseau**

Le moment est donc venu de s'interroger sur l'excellence coopérative. En effet l'Internet a facilité la globalisation qui, à son tour, a boosté le web. L'Internet est une sorte « d'accélérateur de particules d'intelligences humaines » doté d'une incroyable capacité d'agrégation immédiate d'informations fragmentées face à un besoin.

La prise de conscience de l'interdépendance des acteurs au plan mondial invite ces derniers à faire l'apprentissage d'une coopération en réseau.

Les dirigeants qui s'obstinent sur un marché saturé et ne profitent pas de l'avantage apporté par les NTIC n'y trouvent pas leur compte car ils n'ont pas encore franchi la ligne de rupture entre l'ancien modèle et le nouveau modèle d'entreprise. Par exemple, la montée de Amazon.com au milieu des années 90 étonnait les libraires classiques. De même, la musique via l'iPod a séduit plus d'un et transformé les repères de cette industrie. Ce sont des exemples d'innovations qui font appel à un déplacement du centre de gravité métiers. En d'autres termes, le Dedans s'ouvre au Dehors et entreprend un réel partenariat d'un nouveau type avec celui-ci. Le

pouvoir se déplace. Chacun est acteur et consommateur.

Le but ultime qui n'est donc plus le gain ponctuel court terme (coup stratégique isolé) mais la construction d'une bonne réputation durable qui auto-génère de la valeur autour de trois axes : réputation de coûts optimisés, d'excellence ou de spécialisation.

### **Le SI a-t-il sa place et son rôle à jouer dans la construction de la réputation de l'entreprise ?**

Plusieurs conditions doivent être réunies par le SI pour contribuer à cette réputation de l'entreprise :

- Le SI ne doit pas être abordé uniquement sous l'angle technique. La crise démontre que la gouvernance des données n'est pas uniquement une affaire opérationnelle. Elle concerne aussi les conseils d'administration et les instances stratégiques les plus élevées (repensons aux banques confrontées à des tourmentes financières).
- La responsabilité du SI est l'affaire de tous. Les DSI et les Métiers doivent s'entraider et coopérer face aux enjeux de valeur et aux risques (exemple : repensons au projet DMP - Dossier Médical Personnel - en 2007).
- La gouvernance des données n'est plus uniquement l'affaire de la DSI. Ce patrimoine immatériel commun de l'entreprise nécessite une urbanisation en équipe, une professionnalisation des pratiques en mode projet, l'industrialisation et la certification du SI, une dématérialisation bien menée et une éventuelle externalisation réfléchie.
- Les technologies populaires et démocratiques doivent être encouragées. Elles pulvérisent la logique traditionnelle des coûts, du ROI et des investissements du parc informatique de l'entreprise.

L'Enterprise Architecture est le socle de la création de valeur mais elle doit s'ouvrir et savoir « s'allier » au « cloud-computing » qui n'a pas fini de nous surprendre sur le plan des nouveaux applicatifs et services qui sont mis à la disposition de millions d'utilisateurs... co-créateurs de valeur dans la mutualisation de l'intelligence. ▲

**Gérard Balantzian - [www.plandegouvernance.com](http://www.plandegouvernance.com)**

<sup>1</sup> Institut du Management de l'Information [www.imi.fr](http://www.imi.fr)

<sup>2</sup> Avant propos de son dernier ouvrage Le plan de gouvernance du SI – état de l'art, méthode et cas concrets – Editions Dunod. - 2006