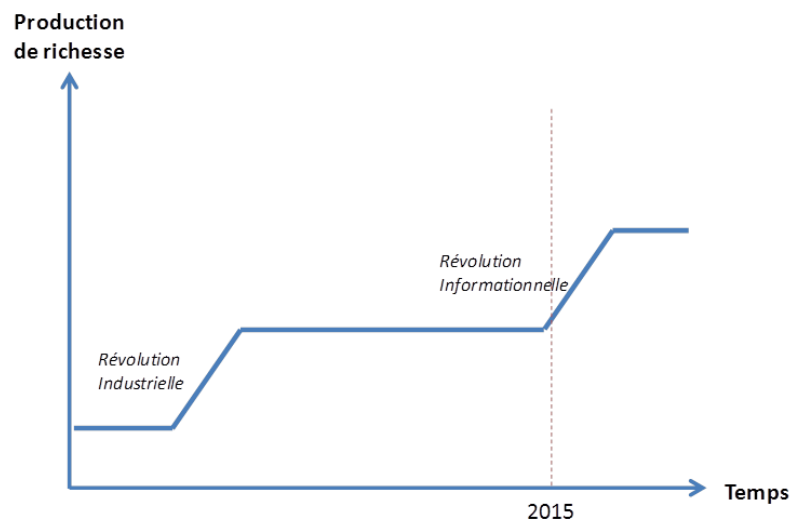


“ « **La concurrence entre les entreprises n'est plus industrielle, mais informationnelle.** » Dès 1996, Robert Kaplan exprime dans cette phrase tous les enjeux de la période de transformation à venir. La technologie va de plus en plus vite, l'économie est bousculée. Une évolution significative dans la manière de produire et de vendre est en marche.

## CONTEXTE

Il faut commencer par l'accepter : les règles de l'économie sont en train de changer, et de manière significative. Tel le passage des méthodes artisanales de production à la révolution industrielle, il se joue en ce début de siècle une transformation majeure. Certains l'appellent la globalisation, en lien avec le mot anglais « global » qui peut être traduit par « mondial ». D'autres acteurs préfèrent parler de transformation digitale du marché, « digital » faisant encore une fois référence à l'anglais « digital », pour l'idée de numérique et technologique. Mais la définition complète viendra de la fusion des deux concepts. Une idée venant de la fusion de l'échelle des échanges et de la technologie soutenant ces derniers : une révolution informationnelle.



L'existence même de cette révolution est démontrée par des exemples usités, qui dans le modèle industriel, pourraient paraître irréels :

- Uber est la plus grande société de taxi au monde : elle ne possède aucun véhicule.
- Facebook est le support média le plus lu au monde : il ne crée aucune information.
- Alibaba est leader mondial de la revente : il ne gère aucun inventaire.
- Airbnb est l'entreprise proposant la plus large offre d'hébergement au monde : elle ne possède aucun parc immobilier.

Il est clair que la maîtrise de l'information est au centre des enjeux stratégiques. La fonction en charge des systèmes de l'information (fonction S.I.) est donc par essence au cœur des enjeux des réussites économiques à venir.

Pourtant, même au centre de cette révolution numérique, elle doit faire face à des difficultés toujours plus importantes et subit un décrochage des indicateurs de confiance vis-à-vis des décideurs de l'entreprise.

Ainsi, l'étude « Board of Directors Survey », réalisée par Gartner et Forbes, a mis en évidence le fait que la plupart des managers de l'entreprise tiennent la fonction S.I. pour responsable de l'échec d'au moins un projet majeur. Plus inquiétant, cette perception se développe avec le niveau hiérarchique pour atteindre 94% chez les CEO !

Il n'y a rien d'anachronique derrière cette étude. La fonction S.I. est confrontée à une incapacité chronique à respecter son budget qu'elle dépasse chaque année de l'ordre de 5 à 10 %. Pis, son incapacité à réagir à la vitesse de son marché (Time to Market) agace de plus en plus. Enfin, la qualité de ses solutions est souvent considérée comme insatisfaisante et obsolète par les utilisateurs de ces dernières. En résumé, la fonction S.I. fait mal, pas assez vite et coûte trop cher ! Ce constat est rude pour les hommes travaillant chaque jour pour redorer le blason de cette fonction, qu'ils savent clé pour l'avenir de leur entreprise.

Devant cet état de fait la fonction S.I. continue à chercher sa place. Ces dernières années, elle a trouvé son salut dans les concepts de l'entreprise étendue et dans la force des services technologiques. Elle s'oriente ainsi vers le modèle de fournisseur de services technologiques internes de l'entreprise, apportant sa propre chaîne de valeur. Ainsi, elle pourra revendre ses services aux métiers avec des engagements associés. L'argument du non-respect budgétaire ne sera dès lors plus valable, puisque ce seront les métiers qui choisiront de consommer des fonctionnalités technologiques et provoqueront le coût associé. La valeur de la fonction S.I. dans l'entreprise se verra ainsi accrue. Pourtant ce modèle théorique actuel montre des limites. La situation de cette fonction ne s'améliore pas.

## L'ISL

Il existe néanmoins une voie de succès, une solution viable et pérenne, permettant à la fonction S.I. de prendre la place qui lui revient dans l'écosystème de l'entreprise. Il s'agit d'un nouveau modèle de structure de l'organisation du travail de la fonction S.I. J'ai choisi d'appeler cette solution « Information System Leader » (IS Leader – Leader du Système d'Information).

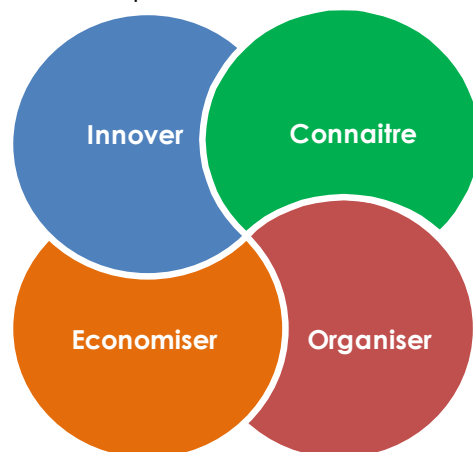
Une fonction S.I. organisée autour du modèle IS leader permet de :

- renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise;
- réduire les coûts informatiques chaque année;
- établir le lien direct entre le chiffre d'affaires et la fonction S.I.;
- améliorer le time-to-market des produits et services.

Résumer le modèle IS Leader, c'est imaginer le rôle d'un catalyseur. Il s'agit d'un modèle permettant l'accélération de la création de richesse dans la transformation de l'entreprise. Le levier du succès pour un passage d'une ère industrielle à une ère informationnelle.

Le modèle IS leader est articulé autour de plusieurs principes et effets. Il s'agit d'un socle, une base saine, sur laquelle une entreprise peut construire son édifice de croissance.

L'IS Leader peut être modélisé comme suit :



Ce modèle s'appuie sur l'équilibre entre quatre actions, d'égale importance :

- innover;
- connaître;
- organiser;
- économiser.

Comme l'indique le modèle, l'ensemble de ces quatre dimensions est entremêlée. Choisir de ne pas réaliser une seule d'entre elles ou de ne pas lui donner toute son importance déstabiliserait l'équilibre interne lié à cette approche. Ainsi, chaque partie du modèle regroupe un ensemble d'idée sous jacentes et d'activités clés.

## Innover

---

Le terme innover, tel qu'entendu ici, regroupe l'idée de création. C'est pourquoi l'application de solutions déjà existantes, d'adaptation de modèle déjà créé n'est pas inclus dans cette partie. Par exemple, inventer le système de stationnement automatique est innovant. L'adapter sur un autre véhicule ne l'est pas. L'Innovation, tout au long de cette présentation, sous entendra toujours cette idée d'invention.

La fonction S.I., dans le cadre de l'IS leader est une fonction qui crée ou soutient l'innovation d'entreprise. L'objectif derrière l'action d'innover est de faire de la fonction S.I. un allié indispensable au métier de l'entreprise.

Pour répondre aux exigences de vélocité du marché, la fonction S.I. doit fonctionner selon l'approche du produit minimum viable.

Ce centre d'innovation, rattaché au Chief Digital Officer est un levier d'accélération et de réactivité pour la fonction SI. Il est le canal de traitement des demandes particulières de solution apportant un intérêt économique. Evidemment, les demandes d'optimisation technique ou de simplification et amélioration d'outil ne peuvent être traitées dans cette partie. Elles seront évoquées dans le chapitre sur l'action « économiser ».

## Connaître

---

Le Chief Information Officer (CIO) est l'appellation anglaise de notre Directeur Informatique. Dans cette appellation, les anglo-saxons mettent au centre de la fonction la problématique de l'information, là où l'appellation française considère comme centrale la notion d'automatisation technologique. Ils auraient tout à fait pu appeler cette fonction « IT Director » : ils ne l'ont pas fait. Telle la notion de contenant et de contenu, une métaphore permet une nouvelle fois de présenter l'idée.

Il est possible de considérer l'information et son système tels un verre à pied et de l'eau. Passé un maximum d'énergie sur le contenant, le système est le cœur de l'activité actuelle. Cela pourra avoir quelques effets et permettre d'apprécier davantage le contenu, l'information. Pourtant, le cœur du sujet reste l'information. Le meilleur des verres ne changera pas la qualité de votre eau.

Le modèle IS leader est centré sur le sujet de l'information. comprendre, connaître et valoriser l'information dans l'intérêt de l'entreprise. La connaissance et l'information sont le contenu sur lequel il faut se concentrer. C'est à ce prix que l'IS Leader prend sa place comme levier accélérateur de richesses, comme centre d'initiatives possibles pour l'entreprise.

## Organiser

---

La fonction S.I. connaît tous les processus de l'entreprise. Elle porte la responsabilité de la bonne circulation de l'information tout au long du processus et ce de bout en bout. C'est pourquoi la troisième partie du modèle est centrée sur son rôle d'organisateur.

La fonction S.I., dans le modèle I.S. Leader, dispose d'une responsabilité d'organisation du travail. Elle cherche, traque, identifie tous les leviers d'amélioration et de performance d'un processus.

En effet, armée de la connaissance de l'ensemble des moyens de soutien et des interconnexions entre les applications de l'entreprise, elle cartographie la circulation de l'information.

Dès lors, elle peut proposer une manière plus efficace de faire circuler cette dernière, et assister l'organisation du travail des équipes. La fonction S.I. propose alors une double analyse pour améliorer l'entreprise dans sa totalité.

L'analyse matricielle est le premier sujet d'attention. Il s'agit de s'intéresser aux processus transverses et majoritaires de l'entreprise. Cela peut se résumer à deux aspects :

- le cycle de vie des produits et services de leur conception à sa fin de vie;
- le parcours du client dans la vie du produit et service.

La fonction S.I est un levier de performance à l'organisation du travail dans l'entreprise, dans ses outils certes, mais aussi et surtout dans ses processus et sa culture.

## Économiser

---

La fonction S.I. dans le modèle IS Leader est articulée autour d'une forte maîtrise de son budget. Cette maîtrise est liée à la relation établie avec les fournisseurs de technologies. Le modèle I.S. leader se centre sur l'actif informationnel, et non sur la technologie de l'information, qui est laissée aux spécialistes du sujet.

L'intérêt de ce sourcing de solution technologique, clé en main, réside dans l'échelle économique. La société Salesforces a parfaitement illustré ce qu'il est possible de faire pour un outil de suivi des clients. Il sera possible pour les fournisseurs de rassembler les composantes complètes pour proposer un système d'information « as a service », clé en main. C'est par ce biais que la fonction S.I. réalisera des économies substantielles. Plus de gestion des demandes et des projets d'évolutions à gérer : c'est le rôle du fournisseur. Plus de gestion des obsolescences, ce souci est déporté. L'économie est réalisée par une simplicité de gestion à une échelle permettant un prix industriel et une offre de service complète et inter opérée qui facilite la gestion.

Le modèle de l'IS Leader regroupe l'ensemble des actions de la fonction S.I. Il permet d'initier la révolution informationnelle pour l'entreprise...**à suivre.**