

Séminaire
Gouvernance du Système d'Information

organisé par **Marcus Evans**

Colombes – France

SYNTHESE DE LA CONTRIBUTION DE

Gérard BALANTZIAN

14 septembre 2007

TITRE DE SA CONFERENCE

***S'AJUSTER SUR LES ORIENTATIONS
STRATEGIQUES PAR LA CULTURE***

Nous vivons la *troisième révolution de l'histoire de l'humanité en matière de rapport à l'information et à la connaissance*. La première fut celle de l'écriture, la seconde celle de la production et la diffusion de l'écrit (Gutenberg) et la troisième celle du *hypermonde numérique générateur d'interactions qui* est né avec la vulgarisation de l'internet.

La pression économique-juridique qui pèse sur l'entreprise et les dirigeants favorise l'expansion des référentiels de certification. La transparence s'impose, en particulier pour les entreprises cotées en Bourse. Avant même la prochaine réunion du G7 Finances, la France et l'Allemagne décident, selon Les Echos, de « *préparer une initiative commune pour favoriser une plus grande transparence des marchés financiers internationaux* ».

L'audit en entreprise a le vent en poupe depuis la fin 2001 et l'affaire Enron. Sur les chemins de la transparence, une entreprise ne peut plus faire machine arrière. D'une année sur l'autre, elle est contrainte de publier des informations fiables sur tous les chapitres relevant d'une bonne information aux parties prenantes et actionnaires.

GOVERNANCE PAR L'OUVERTURE

La gouvernance par la Procédure

Les systèmes d'information ne sont pas épargnés. Face aux fusions et acquisitions, l'harmonisation des pratiques rejait sur les processus des systèmes d'information. La DSI recherche la mise en cohérence top down, en particulier de la production (Itil), des études et développement (CMMI) et de la qualité – conformité – robustesse des IT processus (normes ISO, CobiT, ...). Certaines normes absorbent une part non négligeable du budget informatique et nécessitent un niveau de maturité suffisant au niveau de la population concernée.

Mais la certification d'une entreprise et de son informatique ne garantit pas sa compétitivité et sa rentabilité. De plus, force est de constater que la pluralité des démarches (structurelles, processus, indicateurs clés, contrôle des coûts, etc.) n'est pas simple à appréhender et l'effort de convergence de ces pratiques ressemble à... un 'plat de spaghetti'. En d'autres termes, tout laisse à penser que cette gouvernance relève du domaine du '*Mou*'-vement alors que les procédures de certification présentent un ensemble de préconisations et d'outils qui relèvent des savoir-faire du '*Dur de dur*' (en référence aux sciences exactes).

Par exemple en France, la réduction des coûts du système de protection sociale n'est pas une mince affaire. L'écart existant entre le nombre de lois votées appelant un suivi réglementaire et ceux qui ont reçu des mesures d'application est révélateur des difficultés de la gouvernance du '*Mou*' en action.

Le modèle « *on est des champions* » (que l'on retrouve aussi bien dans le secteur public ou privé) sur lequel sont construits les anciens modèles de management et de gouvernance a ses avantages et ses limites. On constate que face aux difficultés des déstructurations – restructurations des organisations, celles-ci n'en deviennent pas pour autant apprenantes et agiles car le comportement culturel dépend beaucoup de la structure et de la dynamique de l'organisation et son management. Tout laisse donc penser que cette *gouvernance par la procédure* se renforce puisque des postes nouvellement créés dans l'entreprise de '*IT gouvernance*' confirment la volonté de confier ce type de mission à une équipe d'experts spécialisés.

Les temps ne sont pas si éloignés où d'autres référentiels et d'autres experts en informatique promouvaient par exemple Racines, Merise et SDMS et on affirmait ne pas pouvoir manager correctement un projet informatique si on n'appliquait pas leurs '*guide lines*'. Nous étions dans les années 80 – 90. Pourtant, le Chaos report 2003 (Standish Group) nous signale que seuls 34 % des projets informatiques respectent leurs engagements.

On pourrait alors penser que sur le plan du management et de la gouvernance on a fait mieux qu'en informatique. Mais sur ce registre, James Champy fondateur et président de CSC Index, et coauteur (avec Michael Hammer) du best seller '*Reengineering*' (1993) affirmait en 1995 : « *La révolution que nous avons déclenchée n'a réussi qu'à moitié et d'autre part une demi-révolution ne*

GOVERNANCE PAR L'OUVERTURE

vaut pas mieux que l'absence de tout changement et peut même être pire dans certains cas »¹.

Quelle que soit la procédure ou la méthode, le modèle « *on est des champions* », ne suffit pas même si on le complète par le modèle « *le client est Roi* » pour se différencier. Les concurrents le font aussi... et savent aussi écouter et mener des enquêtes de satisfaction. Dans le domaine informatique, la satisfaction de l'utilisateur est recherchée et on affirme depuis des lustres que la technologie doit servir la stratégie et s'aligner sur le business. Mais il reste encore beaucoup à faire, ne serait-ce qu'autour des techniques 'orientées client' et les architectures SOA ². Même remarque pour les relations maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre pour sortir du modèle « *Dis-moi ce que tu veux et je le ferai bien* » et tendre vers le modèle « *Co-construisons un système ensemble* ». Il ne s'agit pas d'une transformation de référentiels mais d'une transformation culturelle... c'est-à-dire le domaine du 'Mou'.

La question qui se pose est donc de savoir si l'hypothèse *de l'ouverture* de l'organisation et des hommes qui la composent est une hypothèse réaliste.

La gouvernance par l'Ouverture

Le grand défi de la gouvernance est l'ouverture :

- L'ouverture du 'dedans' (décloisonnement, partage agile du patrimoine informationnel, agrégation des savoirs et savoir-faire dans des organisations apprenantes et neuronales, etc.),
- L'ouverture du 'dehors' (positionnement de chaque contributeur sur les processus numériques et humains de la chaîne de valeur inversée, nouveaux rapports à la connaissance partagée entre des partenaires alliés autour d'un projet, etc.).

La gouvernance par l'ouverture nous propose un nouveau modèle : celui du « *gagnant-gagnant* ».

Pour passer du modèle fermé « *on est des champions* » au modèle agile « *gagnant-gagnant* », une transformation s'impose au plan du management. Mais quel management ? N'avons-nous pas tout exploré et tout dit depuis 50 ans ?

La réponse nous est en fait apportée par les 'barbares' des technologies et les nouveaux *comportements internet qui métamorphosent les interactions*. Il suffit

¹ Reengineering du management, James Champy, Dunod, 1995

² « les freins à l'adoption des architectures orientées services (SOA) dans les entreprises sont multiples. C'est ce que met en évidence une récente étude du cabinet Nucleus Research, menée auprès d'une centaine d'entreprises américaines. Parmi ces raisons de la difficile pénétration des SOA, la mauvaise réutilisation des services. En effet, leurs bénéfices restent en majorité cantonnés à un seul projet, département, ou groupe de travail » : 01 Informatique, 7 septembre 2007

GOVERNANCE PAR L'OUVERTURE

d'observer le modèle de réussite de Google ou la montée en puissance de wikipedia, Second life ou BarbieGirls, pour ne citer que quelques exemples, pour s'en convaincre. Ces nouveaux arrivants d'à peine une décennie nous démontrent que dans un monde d'abondance, *la pertinence de l'information n'est plus décrétée par le 'dedans' mais par la challendisation* organisée par l'audience du 'dehors'. Observons les réseaux sociaux pour s'en convaincre. Mais également le développement à caractère exponentiel de nouveaux espaces virtuels parvenant à fédérer plusieurs dizaines de nouveaux visiteurs chaque jour... qui est un modèle innovant que le marketing médusé de l'ancien monde tente de décoder.

Les 'barbares' donnent le 'La'

Savons-nous nous approprier ces nouveaux business models (même s'ils paraissent 'hérétiques') et les adapter à nos métiers ? Nous avons déjà vécu d'autres 'histoires barbares' dans les années 80. La micro informatique y était qualifiée de 'sauvage' par les défenseurs inconditionnels du mainframe. Nous connaissons la suite de l'histoire.

Mais l'homme sait-il se souvenir de son histoire et en tirer les leçons ? Lorsque le présent pèse de tout son poids sur les priorités court termistes laissant si peu de place au passé et au futur, peut-il gouverner en prenant un peu de distance pour asseoir ses *décisions réfléchies* sur le moyen et long terme et *mettre en perspective* ces derniers avec son passé ? En d'autres termes, veut-il élaborer en équipe un bon *Plan de gouvernance du S.I.* pour éviter de tomber dans le piège des 34% de projets informatiques seulement réussis mentionnés ci-dessus ?

Dans l'exemple du monde de la santé, comment le projet de mise en place du *Dossier Médical Personnel (DMP)* peut-il se nourrir des messages forts des transformations du 'dehors' (usage conjugué de l'ordinateur, du réseau, du wiki, du wifi, du multimédia, du mobile, de l'identité numérique sécurisée en ligne, des organisations apprenantes, des nouveaux modèles de coconstruction des connaissances, etc.) ? Le DMP n'est-il pas une composante essentielle d'un projet médical structurant répondant aux besoins de santé ? Ne faut-il pas intégrer dans ce plan les activités de recherche hospitalo-universitaire ? Quelles orientations prendre en matière de développement des coopérations pour une meilleure efficience des soins ? Comment développer des systèmes de vigilance et de risques maîtrisés dans les limites des possibles ? Comment transformer l'écoute des usagers et de leurs représentants ? Comment s'ouvrir à l'international et garantir l'enrichissement du centre hospitalier dans un réseau maillé de savoirs et nouvelles pratiques ? etc.

Qui fédérera donc les intelligences internes et celle des partenaires de proximité et de la tutelle pour assurer une gouvernance équilibrée par la procédure (consignes, cadres réglementaires et chartes pour assurer le respect de

GOVERNANCE PAR L'OUVERTURE

la traçabilité de l'information du patient et de la transparence des pratiques) et où commenceront les initiatives locales en faveur de la gouvernance par l'ouverture ?

La gouvernance par l'Ouverture est l'affaire de tous

Si la gouvernance par l'ouverture est l'affaire de tous, tous les collaborateurs sont des Intrapreneurs ! Y compris le client, le patient et le citoyen qui prennent le pouvoir sur l'information et se l'approprient. Le système d'information devient leur patrimoine commun. *La gouvernance montre son vrai visage politique : celui de la relation au pouvoir.* Jusqu'à présent, celui qui détenait le pouvoir avait tendance à exceller dans la rétention de l'information. Demain, celui qui le prendra sera celui qui fera sauter les verrous du cloisonnement.

Chacun donne donc sens aux orientations stratégiques par rapport à sa culture du pouvoir. Chacun se positionne, plus ou moins ouvert, en fonction du point personnel qu'il a fait en matière de découplage de l'autorité et du pouvoir. Plus ces deux éléments sont en symbiose, plus la gouvernance par l'ouverture est difficile à mettre en œuvre.

Les savoirs, savoir-faire et savoir-être du 'Dur du Mou'

Pour réussir ce virage managérial, la gouvernance par l'ouverture fait donc appel au 'Dur du Mou', c'est-à-dire d'une part aux sciences exactes *et en même temps* aux sciences molles et l'imaginaire créatif (imaginaire de l'utilisateur, du client, de la performance, de la qualité, etc.).

Le dirigeant est à la croisée des chemins. En fait, il faudra paradoxalement prendre les deux chemins en même temps :

- D'un côté, la massification des standards et la gouvernance par la procédure dans un contexte en quête d'ordre et d'éradication du risque. La technique 'orientée client' y aura pour socle l'évolution des infrastructures et des architectures SOA³, à condition d'inscrire

³ « les freins à l'adoption des architectures orientées services (SOA) dans les entreprises sont multiples. C'est ce que met en évidence une récente étude du cabinet Nucleus Research, menée auprès d'une centaine d'entreprises américaines. Parmi ces raisons de la difficile pénétration des SOA, la mauvaise réutilisation des services. En effet, leurs bénéfices restent en majorité cantonnés à un seul projet, département, ou groupe de travail » : 01 Informatique, 7 septembre 2007

GOVERNANCE PAR L'OUVERTURE

ces transformations dans des flux d'informations partagées en mode neuronal,

- D'un autre côté, la volonté de changer de braquet pour écrire *en mode coopératif une nouvelle page de l'entreprise* à travers un plan de gouvernance personnalisé. Puis agir en conséquence avec ce Pacte commun. Cette formalisation 'sur mesure' sera le signe d'une première volonté de partage des risques et d'un réel dialogue stratégique. Sur le plan de la méthode ⁴, ces derniers identifieront de nouveaux business models et *inverseront la chaîne de valeur* (le 'dehors' interagit avec le 'dedans', dans un modèle « gagnant-gagnant »). Le S.I. y sera un socle témoin de l'état de santé de l'entreprise.

Ces équipes travailleront donc avec les savoirs, savoir-faire élargis et des savoir-être s'inspirant du 'Dur du Mou' . Ces acteurs ne se tromperont pas d'objectif : seule la maîtrise appuyée d'une bonne circulation de l'information et de la connaissance permet de définir une stratégie adaptée au contexte et aux besoins. Le portfolio de projets prioritaires et les indicateurs de performance intégreront la dimension du moyen et long terme. A titre d'exemples d'indicateurs clés, nous renvoyons le lecteur vers notre ouvrage sur ce sujet ⁵ . Les nouveaux indicateurs qu'il y trouvera dans les derniers chapitres relèveront ces cinq attributs de l'entreprise sensibilisée à la performance collective durable

Autant dire que *la 'fenêtre' du changement s'ouvre d'abord de l'intérieur.....* par le déclic salutaire de *l'ouverture de soi et des autres.*

⁴ La méthode *P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information* © s'inscrit sur la logique de la gouvernance par l'ouverture.

⁵ Exemple tirés de l'ouvrage : le plan de gouvernance du S.I., Dunod, 2006