

« *Faire mieux* » en matière de progrès, c'est tirer les leçons des nouveaux paradigmes pour faire dans nos métiers de la dentelle avec des outils industrialisés.

Tableaux de bord... de progrès

« Tom est ingénieur informaticien d'un grand laboratoire pharmaceutique connu. Il est un spécialiste du décisionnel. Il a construit plusieurs tableaux de bord pour la DSI et même, à *titre personnel*, son propre tableau de bord sur Netvibes, ce qui lui permet d'accéder aux blogs et espaces numériques préférés afin de collecter automatiquement les informations 'rares', c'est-à-dire ce qu'il considère comme pertinent. Intrigué par ses prouesses, le directeur commercial de sa firme lui a fait une proposition : construire les tableaux de bord de son secteur d'activité. Ce dernier n'en est pourtant pas à sa première tentative mais il a le sentiment que les projets décisionnels transversaux qu'il a déployés dans ce domaine n'ont pas réellement réduit le cloisonnement et l'hermétisme de son organisation. En matière de prise de décision, en dehors des indicateurs du contrôle de gestion classique, on ne peut pas dire qu'il a réussi à instaurer un véritable langage commun. En fait, les indicateurs de plus en plus nombreux que ce manager a à sa disposition lui parviennent de plus en plus rapidement. Ces outils démontrent que les objectifs sont atteints ou pas mais il y a une sorte de schizophrénie organisationnelle et managériale qui met sous pression permanente la structure car le directeur veut le beurre, l'argent du beurre et le sourire de la crémière. Pour le satisfaire, ses collaborateurs lui sourient d'abord ; ils auront au moins rempli une partie des objectifs... Pour le reste ils font de leur mieux.

Si le dialogue SI – Métiers – MOA s'est considérablement amélioré ces dernières années, le *management par les objectifs (clairs)* en a pris un coup. On ne peut pas ne pas marquer notre intérêt à Peter Drucker qui a beaucoup apporté sur ce plan au management de l'entreprise il y a une cinquantaine d'années, mais les 'temps de brouillard' sont là et on ne peut plus se contenter de décider avec les outils d'hier qui mesurent l'alignement sur les objectifs alors que tout le monde sait que si ce n'est pas faux, ce n'est pas juste non plus.

A une époque où le dollar s'effondre face à l'euro, que la financiarisation de l'économie bat son plein, que les fusions et acquisitions font légion, et que l'externalisation est une hypothèse possible, *rien n'est moins sûr que l'incertain et l'ambigu*. Pour réduire les risques, l'homme est toujours aussi judicieux et il a inventé les indicateurs de la transparence (Sarbanes Oxley, etc.). Cela fait travailler de nombreux cabinets d'audit qui ne s'en plaignent pas et les dirigeants qui craignent de ne pas être dans 'les clous' de l'éthique peuvent dormir tranquille lorsque leurs commissaires aux comptes leur démontrent par $a + b$ que tout baigne.

Mais peut-on se contenter de cet outillage face à un monde qui bouge et une concurrence féroce et insomniaque. Atteindre les objectifs d'aujourd'hui n'est pas une garantie pour être performant demain. En d'autres termes, le respect d'une procédure bien réglée ne nous préserve pas de lendemains qui chantent. Comment se prémunir alors de ces risques potentiels ?

Une remise en cause des modèles économiques

On pourrait chercher du côté du *Progrès*. Dès que l'on prononce ce mot, nombreux sont ceux qui pensent immédiatement à un accroissement de l'automatisation, la standardisation, la normalisation, la robotisation, bref, tout ce qui permet de faire plus vite et 'low cost'. Or, le progrès dont il est question est celui de l'éloge de *la singularité du client, du collaborateur, du fournisseur, de l'environnement* qu'est le nôtre et l'homme y a son mot à dire. Cette singularité devient une exigence dès lors que l'on découvre la capacité de différencier chaque personne la 'nouvelle' économie ? Les cycles et modes de consommation changent. Les besoins se mélangent aux désirs et aux phantasmes pour exiger la 'crème' en plus du beurre. Nous ne sommes plus dans la même épicerie que celle du XXème siècle... . Nos modèles économiques sont remis en cause car la vision historique et linéaire ne s'applique pas à l'ère de la *croissance exponentielle*. Il suffit d'observer pour s'en convaincre d'observer l'effervescence autour de Google, des blogs, Facebook, Second Life, Amazon, Myspace, Skyblog ou Wikipedia.

'Faire mieux' en matière de progrès, c'est tirer les leçons des nouveaux paradigmes pour faire dans nos métiers de la dentelle avec des outils industrialisés. L'intervention humaine est en effet nécessaire et la création d'un climat de confiance, d'un langage commun et d'une proximité SI- Entreprise – client sont les ingrédients d'une nouvelle démarche de *tableaux de bord de progrès*. L'ouverture à l'autre, le modèle Gagnant-Gagnant fondé sur la coopération permet d'adapter les compétences du « Je » (c'est-à-dire le maître d'œuvre) aux attentes de « Tu » (c'est-à-dire les Métiers et MOA) afin d'œuvrer ensemble au projet commun du « Nous », (c'est-à-dire l'entreprise) face à un « Ils » (les clients) qui co-construisent ce *tableau de bord commun*. Par exemple sur les sites de vente aux enchères, chaque consommateur – acteur est noté en fonction de la fiabilité de ses engagements et le respect de la parole donnée. N'est-ce pas une forme de progrès ?

Les indicateurs du 'Dur de dur' (IT scorecard, etc..) veulent mettre tout en chiffres. Or, en matière de management, tout peut-il plus être calculable ? N'en déplaise à l'illustre Leibniz, peut-on par exemple mesurer via le contrôle de gestion et la comptabilité analytique la confiance, l'ardeur, l'engagement, la reconnaissance réciproque et le respect ? Or si ces critères sont importants dans les relations entre les hommes à l'heure du web 3.0, faut-il les intégrer à la mesure de la performance durable ? En d'autres termes, faut-il des instruments qui relèvent plus du 'Dur du Mou' intégrant la dimension humaine et cognitive en même temps que les indicateurs de la rationalité pure ?

La connaissance pertinente devient la ressource rare. En guise d'illustration à ces propos, je raconterai une histoire. J'ai rencontré en novembre 2007 un DSI d'une grande chaîne hôtelière. Il m'affirma que sa firme avait dépassé les trois premiers stades de maturité métiers, à savoir d'abord la fourniture d'une chambre 'tout confort' (stade 1), puis la fourniture d'un système de réservation à distance (stade 2), puis la mise à disposition de services à valeur ajoutée permettant au client de visiter la chambre via des supports multimédia et de la positionner grâce à web 2.0 (stade 3). Aujourd'hui avec le web 2.0 et bientôt le web 3.0, l'analyse automatisée des profils de consommation ('goûts et couleurs') et de comportements d'internautes présents dans des réseaux sociaux pourrait être rapprochée des produits et services singuliers offerts par cette entreprise. Mais il rajouta que cette chaîne travaillait sur la construction d'une réelle confiance avec ses clients. Elle savait qu'elle devrait dépasser le stade des bonnes *cartographies du S.I.* pour y intégrer, dans les nouveaux tableaux de bord, (ce que j'ai baptisé) la '*Carte des Emotions*'. Il m'a parlé d'une nouvelle gouvernance de la relation client qui recherchait dans l'usage des connaissances rares (rare par la pertinence co-créée avec le client) le secret de la singularité. Co-crée, c'est mieux que

créer seul comme si nous étions '*Le champion*'. *Co-crée*r, *co-agir*, c'est aussi *co-piloter* dans un modèle '*Gagnant – Gagnant*' nous obligeant à changer d'échelle et de passer de l'échelle technique à l'échelle humaine. C'est peut être le pas le plus difficile à réaliser à une époque où le ciment technico-économico-juridique augmente sa pression au nom de la cohérence et de la convergence. »

Gérard Balantzia

Directeur de l'IMI Institut du Management de l'Information de l'Université de Technologie de Compiègne