

LES 7 PILIERS DE LA GOUVERNANCE

Les entreprises les plus performantes que j'ai pu rencontrer depuis 1988 à travers l'IMI (Université de Technologie de Compiègne) avaient toutes leur spécificité mais j'ai pu tirer de ces retours d'expériences les sept *invariants (piliers)* en matière de gouvernance.

De tous les temps, les managers ont exprimé une volonté de changement et d'amélioration mais la seule force du volontarisme ne suffit pas pour garantir la réussite de la transformation du S.I. tant que dans l'exécution de celle-ci le manager lui-même ne peut y être d'aucun secours. Qu'il s'agisse de directeurs généraux ou de DSI, la règle est la même. Ces acteurs ont toujours fait de leur mieux pour éviter la sous-évaluation ou la sur-évaluation des risques face aux refontes du S.I.. Ils ont toujours voulu entraîner leurs équipes vers la destination qu'ils avaient en tête. Mais lorsqu'on est face à un projet de gouvernance, il est utile de se rappeler les 7 piliers invariants lorsqu'on élabore un **plan de gouvernance du S.I.**

- **Pilier 1 : La différenciation d'une entreprise ne s'effectue pas uniquement sur les critères financiers ou de conformité des pratiques, mais sur la *rencontre* réussie entre le SI, l'organisation et l'engagement de la direction.** Un projet informatique change non seulement l'informatique, le SI mais aussi l'organisation. Il se peut que la recherche de différenciation engendre des changements de rôles dans les métiers aussi bien en interne qu'en externe.

Il y a quelques années, j'avais traité la transformation de l'évaluation de la performance des achats dans un groupe industriel de la chimie. L'habilitation des entreprises externes et des risques, l'évaluation des sous-traitants ne se résument pas au développement d'un projet Décisionnel. L'implication de l'acheteur en amont, la vision globale du marché en cohérence avec la stratégie groupe, la transformation des formes de négociation commerciale, l'ajustement sur les bonnes pratiques étaient autant de chapitres entrelacés 'Stratégie – SI – Organisation'. Or, nous avons alors été confrontés à la césure des responsabilités entre la DSI et les Métiers. En d'autres termes, la DSI ne pouvait pas dépasser la frontière des architectures techniques et applicatives. Des correspondants SI - Métiers remplissaient ce rôle de liaison. Mais la DSI ne participait pas toujours à la définition de la stratégie Métiers et n'avait pas son mot à dire au sujet de l'organisation transversale des achats.

Leviers : *L'orchestration de ces transformations* pour passer de l'organisation pyramide au Réseau ne peut réussir qu'en prenant de la hauteur et en définissant la vision, la stratégie générale et opérationnelle de l'entreprise dans le cadre d'un *plan de gouvernance* de l'entreprise et de son S.I. ¹ réunissant les DSI – Métiers - DG – Partenaires. Mais les managers qui réussissent cet exercice sont ceux qui accordent autant d'importance à la *forme* qu'au fond. Il ne suffit pas de voir

¹ Pour en savoir plus : www.plandegouvernance.com et la méthode « **P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information** »[®]. Le lecteur y trouvera les 7 piliers de la gouvernance présentés à travers un ensemble de processus clés à réaliser autour de 3 étapes : *le repérage du présent, la construction du devenir et la stratégie de mobilisation.*

et vouloir seul, ou avec quelques hommes ; il faut être capable de fédérer *tous* les hommes dans le projet de gouvernance. Les comportements, les postures et le style de la dynamique des acteurs sont déterminants.

- **Pilier 2 : L'innovation en matière de modèle d'entreprise est boostée par les technologies et internet.** Des entreprises comme Amazon, Google, Microsoft, IBM ou Sony ont démontré leur capacité d'innovation. La Direction qui doit formuler les missions de l'entreprise face à la Transformation 2.0 reste toujours la *clé de voûte du devenir du S.I.*

Mais l'innovation dont il est question intègre de plus en plus l'information et la connaissance en réseau dans les services au client. Elle est directement reliée à la capacité d'une organisation à *développer l'intelligence collective* rationnelle et aussi émotionnelle. La réussite de la *transversalité* devrait être attentive aux messages de Jack Welch, « un des grands patrons les plus admirés du monde » lorsqu'il dit : « le manque de franchise fait obstacle aux bonnes idées ». Il affirme que le leader « instaure un climat de confiance par la franchise, la transparence et la reconnaissance des mérites de tous. Il donne envie, par son exemple, de prendre des risques pour apprendre ». La contamination de cette énergie positive donne des ailes à l'innovation. Il est alors possible de créer une intelligence collective d'excellence. Ce manager du « renforcement de l'assurance de chacun » devient un vrai compagnon de route.

Les domaines sur lesquels les responsables Métiers concentrent leur effort d'innovation portent d'abord sur les produits – marchés et services ainsi que l'amélioration opérationnelle. Mais lorsque la technologie booste le changement et inspire de nouveaux modèles d'activités, on a encore plus besoin de ce compagnon.

J'ai rencontré des ONG et aussi des structures commerciales qui se posaient de bonnes questions :

- entre le wiki et l'abolition des frontières et le tissage d'un réseau de partenaires,
- entre les blogs et la capacité à coller au marché et créer de nouvelles opportunités d'affaires,
- entre les réseaux sociaux et les flux RSS pour construire une forte audience,
- entre le mashup et l'accroissement de l'empowerment du client ?

Puis nous en tirions les conséquences sur le plan de l'innovation dans ce monde 2.0 qui modifiaient les règles du monde réel.

Leviers : Les entreprises les plus performantes sont attentives aux nouveaux modèles économiques en émergence. Les moins performantes tentent d'améliorer l'existant et garantir leur conformité. Le virage vers ces modèles sera d'autant mieux pris que les *leviers culturels* seront privilégiés. Je m'inquiète de la dégénérescence de la culture d'entreprise même si on l'évoque dans les actes comme un chapitre à part comme la technique ou le marketing. La culture est le 'Tout' et imprègne le cœur de métier. Le management des hommes et des idées doit focaliser son énergie sur le cœur de métier de l'entreprise et chacun doit en avoir une représentation claire.

-
- **Pilier 3 : Le cœur de métier peut se déplacer en silence, sous l'effet d'un nouveau modèle économique naissant.** L'empowerment du client, le partage des connaissances par une visualisation immédiate de l'information publiée par tous, les simulations rendues possibles grâce à la performance des micro ou nano-outils fixes ou mobiles, les opportunités de développement de la créativité collective en réseau, la constellation de talents mobilisée autour d'un projet nous invitent à *redéfinir et repenser le concept de création de valeur*.

L'expansion fulgurante des contenus abondants et gratuits en ligne sur le web (Netvibes et portails personnalisés, blogs, forums, flux RSS, publicité en ligne, etc.) et leurs impacts sur leur cœur de métier ne peut laisser indifférents la DSI et les Métiers de l'entreprise. Nous sommes en droit de nous interroger d'un côté sur la générosité et la créativité d'experts et non experts réunis (autour d'un wiki externe) et de l'autre les difficultés rencontrées en interne pour impliquer les utilisateurs et fédérer quelques hommes.

D'après nos débats à l'IMI – UTC avec les Métiers des entreprises, ces derniers recherchent souvent dans l'innovation opérationnelle une amélioration de leur efficacité. Mais l'usage des outils collaboratifs mis à la disposition de l'organisation change le rôle de la hiérarchie. Les situations existantes seraient-elles des sources de blocage ? Lorsque le chef d'hier doit devenir facilitateur et pédagogue et se mettre au service des collaborateurs qui contribuent à la création de valeur, la structure génère ses mécanismes de défense et empêche le progrès. Les sociodynamiciens et les organisateurs ont bien étudié ces questions.

Par exemple, dans la vente à distance, l'économie directe oblige la hiérarchie du siège à se mettre au service du front-office local des points de vente. Si la direction générale ne soutient pas cette inversion de la pyramide et ne l'accompagne pas, les mentalités restent figées et les meilleurs outils informatiques ne changeront rien à l'affaire. Et la DSI s'interrogera sur les raisons d'un usage insuffisant des outils qu'elle préconise aux utilisateurs.

Leviers : Les questions essentielles sont les suivantes : le point d'inflexion stratégique est-il atteint ? Si oui, quels sont les métiers et les processus impactés ? Comment définir la création de valeur et la contribution du S.I. à celle-ci ? Quels sont les rôles à faire évoluer ? Qu'est-ce qui change dans le contrôle et la prise de décision ainsi que la responsabilité partagée ? Quelles sont les paramètres sociaux à prendre en compte pour réussir une transformation des responsabilités adaptée au contexte ? Quels sont les formations à envisager et quelle communication avant, pendant et après le plan de gouvernance ?

-
- **Pilier 4 : L'avantage coopératif ne sourit qu'aux optimistes.** Il y a toujours quelque chose de positif dans une fusion, une acquisition, une alliance ou une externalisation. Les réflexes de transformations les plus courants portent spontanément sur la structure mais ces réorganisations par la *structure et les flux* ont des impacts sur leur SI et la dynamique des hommes. Si la maîtrise (réduction) des coûts et la flexibilité légitiment ces évolutions, les

dirigeants consacrent-ils le temps et les ressources nécessaires à l'étude de l'évolution des *ressentis, des nouvelles compétences et la réduction des risques* ?

Face au renouveau, il faut revisiter *l'excellence coopérative*. Il faut apprendre à travailler ensemble. Utilisons une métaphore. Si nous avons une équipe de volley ball, qui serait responsable de la gouvernance de la balle qui circule entre toutes les mains ? Est-ce le capitaine d'équipe ? Si cette balle se nommait 'information et connaissance', qui en assurerait la gouvernance ? Or pour gagner, ne faudrait-il pas garantir sa maîtrise en la partageant comme il se doit. Or, pour la partager, faut-il une procédure ou une culture du travail en équipe ? S'il faut une même culture de l'engagement de chacun pour l'intérêt de tous, quel est ressort qui permet à chaque joueur de prendre l'initiative pour devenir '*porteur du tout*' ?

Leviers : Tout d'abord, il est nécessaire de bien comprendre, non pas seulement la méthode de gouvernance, mais *l'esprit* de la méthode. Nous avons ainsi réuni chaque année à l'IMI, depuis 1997, une quarantaine d'entreprises autour d'un ou deux thèmes de leur choix par an. Le travail collaboratif qui a suivi a démontré la force de la transformation par *la dynamique d'équipe et la culture*. Celle-ci a permis l'atteinte de performances collectives inespérées au départ.

J'ai pris conscience à quel point l'intégration des sciences du management et de l'organisation, celles de l'ingénieur, les sciences humaines et celles de la cognition était un point de passage recommandé dans la réussite de la gouvernance de ces travaux collaboratifs.

- **Pilier 5 : La gouvernance des données** et celle du patrimoine informationnel pose les questions *de responsabilité et de propriété*. La DSI s'est auto-proclamée depuis longtemps le '*gardien du temple*' et de sa cohérence. Pour le plus grand bonheur des dirigeants qui y voyaient un moyen de maintien de l'ordre.

Depuis les années 70, l'émergence des modèles de conception de bases de données a débouché ensuite sur le modèle donnée / traitement de Merise. La DSI a progressé dans son effort de communication. La bureautique s'est transformée à côté. Les non experts ont appris le vernis informatique. Plus rares sont ceux qui ont intégré dans leur évolution la politique de l'information et ce que cela impliquait pour les Métiers de l'entreprise.

Je me souviens de l'expérience d'un GIE mutualisant les S.I. de plusieurs organismes. L'élan spontané pour partager, coopérer et mettre en commun les S.I. ne peut se passer d'une phase de décision réfléchie sur les postures stratégiques à tenir par chaque membre de ce GIE. Par exemple, que doit-on rendre autonome ? Jusqu'où ? Pourquoi ? Quelles seront les règles de subsidiarité et les impacts sociaux et métiers ? Quelle sera la complétude, l'exactitude et l'auditabilité des données si nécessaire ? Comment créer et maintenir les synergies autour du S.I. ? Qui en assurera le leadership ? Quelles seront les conséquences ? A vouloir partager trop vite, dans une pseudo-communication, on prend le risque de créer plus tard des dépendances d'identités irréversibles, de coûts et de management des hommes sur lesquels il sera difficile de revenir.

Leviers : La constitution d'un patrimoine informationnel Métiers ne se définit pas obligatoirement par le top down. Des micro-initiatives locales peuvent converger vers la constitution du patrimoine minimum commun à condition que l'interopérabilité des systèmes soient assurée grâce à une architecture technologique massifiant les standards de communication, de données et d'interfaçage entre les applications.

Toute la question est le *juste dimensionnement* de ce patrimoine commun minimum : ni trop, ni trop peu. L'excès est nuisible. Trop de variété nuit à l'unité d'ensemble. Trop de partage et de cohérence aussi. Les arbitrages dépendent des instances de la gouvernance créées à cet effet.

La définition des *rôles et des responsabilités* des protagonistes d'un projet mérite également d'être précisée. Le périmètre de la DSI aussi. L'éternel débat MOA – MOE devrait cesser pour laisser la place à un partage concertée des enjeux, des objectifs et des élans de progrès collectifs.

- **Pilier 6 : La gouvernance des services** ne peut faire l'économie de décisions réfléchies sur la *proximité* du service. Il ne s'agit pas de s'arrêter au CRM ou la GRC. Nous entrons dans l'ère de l'identité numérique, de la croissance exponentielle de la miniaturisation technologique hyperpuissante facilitant la *singularité* des usages et l'auto-vigilance.

L'hyper-personnalisation des services facilitée par les robots, l'intelligence artificielle, la miniaturisation des composants, le mobile, pose une nouvelle question à l'entreprise (et à la société) : l'élaboration d'une *Constitution* de la gouvernance et un *Code d'éthique pour des Services durables*. En d'autres termes, il faudra mettre en œuvre progressivement une *culture partagée de l'innovation* et du progrès réfléchi.

Leviers : Les vécus de Linux ou Wikipedia nous éclairent-ils sur les *ressorts de la motivation* alors que l'entreprise dépense d'importantes sommes dans des séminaires pour remotiver ses cadres ? Dans le monde du 'self-service', l'accès facilité à l'information et aux contenus (composants) gratuits, le climat de 'l'Open' permettant une affirmation de soi, le sentiment d'indépendance solidaire, le sentiment d'appartenance à une même communauté généreuse, la réduction des coûts, l'interdépendance agréable et sécurisante de l'entre aide productive ne sont-ils pas des critères à prendre en compte par le management pour aller vers une nouvelle gouvernance des services ?

- **Pilier 7 : Les coûts et la fièvre du budget informatique sont au cœur de la prise de décision.** Mais l'approche purement comptable permet-elle d'assurer la croissance ? Amazon n'est-il pas le résultat d'une vision clairvoyante de ses créateurs et la « sauce secrète » (Vise, Malseed) que Google préparait dans les coulisses de l'université de Stanford ne recherchait-elle pas d'abord la fertilité intrapreneuriale créatrice avant la levée des fonds ?

Depuis des décennies, des enquêtes sur les frais généraux (Cégos) attirent notre attention sur les bonnes pratiques, les ratios, les chiffres clés des investissements informatiques. On peut ramener

le coût d'un S.I. au nombre d'employés et le nombre de poste de travail à tel ou tel facteur. Mais le budget est une sorte de rite qu'il faut savoir dépasser.

Je ne veux pas laisser croire que je néglige la gestion financière. Mais les protagonistes de la gouvernance doivent préciser le *but ultime*. Nous sommes revenus au pilier n° 1 ci-dessus (la vision).

Dans le processus budgétaire actuel, chacun cherche à minimiser ses propres risques en prenant de multiples précautions. Les faux compromis autour de la Règle rigide, le gaspillage de temps dans les multiples versions du même budget, les exposés où les dés sont jetés à l'avance sont monnaie courante ... mais pas pour ceux qui posent d'abord la question du but.

Leviers : *Le but ultime* se caractérise par une identité d'entreprise, des valeurs et un dessein. Si on ne le définit pas ensemble, chacun a sa réponse particulière : le commercial, l'accroissement des ventes, le financier, la rentabilité, le DSI, la contribution à la stratégie, le marketing, la promotion efficace, etc. Tous les acteurs de l'entreprise comprennent l'intérêt de le définir et le clarifier pour donner du sens à leurs actes mais en même temps chacun se décharge sur l'autre de cette responsabilité, et en dernier ressort sur le dirigeant.

Au lieu de procéder par des procédures budgétaires en cascade, ne serait-il pas préférable de partager les *enjeux et les risques liés au but ultime*.

Face aux enjeux, les hommes devront étudier, coopérer, négocier et se comprendre. . La technostructure ne doit pas 'étouffer' la *constellation des talents en réseau créatrice de valeur*.

Face aux risques, une dynamique relationnelle d'équipe est nécessaire et des feed-back, une métrique. La dimension de la sécurité est cruciale dans cet « hyper-monde » qui se développe. C'est la raison pour laquelle nous n'en faisons pas un pilier à part mais l'élément au centre, comme le **but ultime** . Dans le même temps, il s'agit de passer d'une logique de méfiance à une logique de co-construction de la confiance. L'essentiel de la gouvernance tient à cela. Mais ce climat de confiance est-il présent dans l'entreprise ?

Gérard Balantzian

Directeur de l'IMI Institut du Management de l'Information
de l'Université de Technologie de Compiègne
28 mai 2008

Vos besoins ou retours d'expériences autour de ces 7 leviers m'intéressent :
gerard.balantzian@club-internet.fr