

LE PROJET DE COGOUVERNANCE PEUT-IL REpondre A LA CRISE ?

SYNTHESE

La crise financière de 2008 est d'abord une crise de l'intelligence dont l'une des causes profondes est l'asymétrie de l'information. Les modes de management actuels du système d'information sont critiqués comme celui des hommes.

La technogouvernance (qui privilégie l'informatique, les métamodèles et les normes) tente de juguler les 'bonnes pratiques' par l'industrialisation des services et la standardisation des comportements, engendrant des tensions entre le besoin de cohérence et les divergences culturelles, sociales, politiques et économiques. Si ces approches ont leurs avantages, les effets pervers se font sentir et deviennent même visibles dans l'actualité médiatique.

La confusion qui règne dans les expressions et les mots reflète le trop plein de technique et le manque d'informations pertinentes. L'importance accordée à la justification des investissements informatiques et aux stratégies de conformité sous-estiment les principes de responsabilité partagée, d'engagement des personnes autour d'une mission et de respect de l'éthique de l'appartenance lorsque l'information devient un levier clé du capitalisme cognitif.

Alors que l'internet bouleverse les règles d'existence et celles de l'entreprise, la création de valeur prend sa source dans l'économie de l'innovation qu'il faut revisiter ensemble à l'ère numérique. Les décideurs se trouvent donc confrontés à leur responsabilité. Le plan de gouvernance du S.I. pourra-t-il leur servir de Table d'Orientation de la « cogouvernance avec les hommes » pour définir tous ensemble le meilleur itinéraire de progrès pour l'entreprise, ses métiers et le S.I. et pour chacun d'entre eux.

The financial crisis of 2008 is initially a *crisis of the intelligence* of which one of the fundamental causes is the *asymmetry of information*. The current modes of IS management are criticized like that of the people management.

IT governance (which privileges data processing, the métamodels and standardization) tries to align 'good practices' by industrialization of the services and e standardization of the behaviors, generating tensions between the need for coherence and the cultural, social, political and economic divergences. If these approaches have their advantages, the perverse effects are felt and become even visible in the media topicality.

The confusion which reigns in the expressions and the words reflects the too full one with technique and the lack of relevant information. The importance attached to the justification of the investment in IT and the strategies of conformity underestimate the principles of shared responsibility, engagement of the people around a mission and of respect of the ethics of the membership when information becomes a key lever of cognitive capitalism.

Whereas the Internet upsets the rules of existence and those of the company, the added value takes its source in the innovation's economy which it is necessary to revisit together. The decision makers are thus confronted with their responsibility. The plan of IS governance can it be used to them as an *Orientation Map* of "*cogouvernance with all men*" to define together the roadmap of progress for the company, its trades and the Is policy.

Gérard Balantzian 29 June 2010.

© Copyright Gérard Balantzian, All right reserved

LE PROJET DE COGOUVERNANCE PEUT-IL REpondre A LA CRISE ?

Remarque préliminaire : Les numéros entre parenthèses répartis dans ce texte renvoient le lecteur aux différentes parties concernées du livre « *Le Plan de gouvernance du S.I.* », Dunod 2007, afin qu'il puisse y trouver de plus amples détails.

Les technologies de l'information ouvrent la voie à l'innovation

La crise de 2008 est encore présente dans nos esprits. Mais cette crise fut d'abord la crise de l'intelligence à l'heure de la prétendue transparence dans un monde supposé communicant. Les technologies de l'information ont envahi nos espaces de vie et y ont joué un rôle actif. Depuis les premiers mainframes jusqu'à Google, les avancées de l'informatique et des réseaux sont significatives dans les organisations. Les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) apportent une dimension jusqu'alors inexplorée et bouleversent la nature de nos vies (et la nature tout court). Il ne s'agit pas de changement technique lorsqu'on évoque les blogs, les forums, les wikis, les flux RSS, les réseaux sociaux ou professionnels. Il s'agit d'un *changement de plan*.

Cinq types de transformations sont visibles :

- *Transformation n° 1 (au niveau stratégique)* : Le capitalisme cognitif¹ nous place devant de nouveaux enjeux où le pouvoir sur la communication de l'information peut créer un avantage à celui qui le maîtrise. Le champ de la stratégie, dans une société globalisée, (cf. page 39 du livre) change de nature et de place. Certains considèrent qu'il suffit de changer de business model. La réalité est plus complexe. Il s'agit en effet d'une part de reconsidérer notre *manière* d'anticiper le futur (vision prospective) dans un contexte incertain, et d'autre part de fertiliser le dialogue entre la pensée et l'agir pour générer une énergie créatrice de valeur. C'est un big bang d'ordre éthique et politique.
- *Transformation n° 2 (au niveau organisationnel)* : L'innovation pour créer de la valeur ne découle pas seulement de processus conformes et bien urbanisés, agiles et réactifs, de procédures qualité arrivées à maturité ou d'ERP bien rodés. Elle découle de la *manière* de manager les hommes en adaptant les règles de subsidiarité et les exigences de cohérence, de cohésion et de convergence en fonction de la culture et des circonstances. Les nouvelles perspectives fournies à tous par les NTIC remettent en cause des croyances comme par exemple le fait que l'importance de l'innovation dépendrait du volume des moyens en Recherche et Développement. Les NTIC réduisent les barrières à l'entrée dans la Zone d'échange du système d'information (cf. page 68) et permettent d'expérimenter des actions et des projets, de partager des contenus (texte, image, son), de promouvoir une image de soi et des

¹ Yann Moulier Boutang, Multitudes/ Idées Editions Amsterdam

autres (réputation) et de tracer / mesurer des comportements d'une manière souterraine ou/ et visible². L'innovation peut naître dans un garage, un campus universitaire, au domicile ou une grande salle de conférence ultra-moderne. *La capture de valeur devient aussi importante que le don de la valeur* (cf. pages 190 à 193). Les pyramides de l'organisation traditionnelle sont bousculées par l'auto-organisation. La question qui se pose en terme de frontière entre l'intérieur et l'extérieur du S.I. et de l'organisation consiste à savoir qui ouvrira la porte du changement, quand, comment, pour quelles raisons, et jusqu'où ira la frontière du dedans et du dehors. Le *décloisonnement des organisations* est un facteur de succès. C'est un vrai big bang culturel.

- *Transformation n° 3 (au niveau technologique)* : Le regard, en terme d'usages, de la génération Y sur un téléphone mobile n'est pas identique à celui d'un ancien. Mesurer le taux d'utilisation d'un iPhone ou d'un smartphone n'a pas de sens. La confusion entre les systèmes informatisés, systèmes informatiques et le système d'information n'est pas pour faciliter la bonne compréhension de cette problématisation des *nouveaux usages et nouveaux systèmes d'échange d'informations*. Le contenant et le contenu devenant de plus en plus indissociables, on ne peut plus se contenter de considérer le système d'information (S.I.) comme « un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classifier, de traiter et de diffuser de l'information sur un phénomène donné »³. Le contenant et le contenu facilitent la *communication et le partage d'un Patrimoine immatériel* commun entre les unités d'une organisation en vue d'optimiser la performance. Le Lean management, les systèmes agiles, etc. ne sont que des procédés. Je ne les néglige pas. Il faut leur accorder l'importance qui leur revient mais ce ne sont que des procédés alors que ma réflexion porte d'abord sur la transformation des principes et du cadre de la survie en situation de rupture. La même remarque peut être formulée pour les métamodèles (Corig, Merise, Urbanisme du S.I., etc.) et les référentiels de certification (Itil, CMMI, ...) ⁴. Ils ont leur importance et ont joué un rôle décisif pour concevoir et réaliser des S.I. ⁵. Mais la nouvelle grammaire du multimédia et les principes qui les régissent (ubiquité, omniprésence, égalité des conditions d'usage et d'accès, ...) ⁶ nous placent devant un vrai big bang *culturel et relationnel* que le S.I. traditionnel interne tente d'*apprivoiser*.
- *Transformation n° 4 (au niveau des hommes)* : L'homme virtuel devient pluriel, pluri-identitaire. Le rapport à la *complexité* et les *tensions* issues d'une part des nécessités de cohérence d'ensemble des processus Métiers, et d'autre part des divergences des comportements et des cultures nous invitent à rechercher dans l'interculturalité et le

² <http://sloanreview.mit.edu/new-intelligent-enterprise/> (26 juin 2010)

³ Wikipédia (lu le 26 juin 2010)

⁴ Guide des certifications SI, Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud, Dunod, 2009

⁵ A titre d'exemple, Merise a permis à partir de 1983 de formaliser les systèmes informatisés autour du métamodèle 'donnée– traitement' mais il ne fut pas un dispositif de communication alors que le système d'information l'est par son essence même. La modélisation dynamique y est restée abstraite pour les non avertis. Je fus l'un des partisans de Merise pour l'avoir introduit dans des cursus universitaires. Néanmoins même si son apport reste positif au plan des avancées méthodologiques, il nous laisse sur notre faim quant aux rapprochements tant souhaitables entre DSI et Métiers (La méthode Merise, Hubert Tardieu, Arnold Rochfeld, René Colletti, Les Editions d'Organisation, 1983)

⁶ L'entreprise virtuelle, Denis Ettighoffer, les Editions d'Organisation*

management de la complexité des réponses que les sciences dures ne peuvent nous apporter. D'un côté, l'architecte en S.I. est insuffisamment formé dans ce domaine. De l'autre côté, les coachs et les psychologues sollicités par l'entreprise ne connaissent pas le métier et les contingences de l'architecte en S.I. (cf. pages 327 à 336 du livre). Ces deux mondes évoluent côte à côte et lorsqu'ils se rencontrent, ils n'ouvrent pas leur cœur pour partager leurs expériences, leurs perceptions des réalités et leurs intuitions. Alors que l'individualisme devient la règle dans une société en crise, le choix de vie entre être *solitaire ou solidaire* se pose à chacun, au travail ou hors du travail. Dans un tel contexte, alors que les métiers que les hommes exerceront en 2015 n'existent pas aujourd'hui, quel est le *rapprochement (ré-union)* à engager entre les hommes ? Au début des années 90, quelques unes de mes petites suggestions dans la presse spécialisée soulignaient l'importance que j'accordais à la dimension humaine dans la gouvernance du S.I. En particulier, j'évoquais en 1995 le développement de « l'entreprise neuronale » dans une Tribune du *Monde Informatique* alors que le web 2.0 n'existait pas. En 1997, je publiais le premier ouvrage en matière de système d'information mettant la lumière sur « l'Avantage coopératif » alors qu'autour de moi, de nombreux acteurs ne pariaient que sur « l'Avantage concurrentiel » pour peser sur les marchés. Les talents de mes coéquipiers à l'IMI nous ont permis de mettre en œuvre « l'avantage coopératif »⁷ au contact de plusieurs centaines d'entreprises (période 1997 – 2009). Les expériences décloisonnant les savoirs d'experts ou de non experts via internet (exemple : Wikipedia) sont également un formidable élan de solidarité numérique et humaine. Quel sera donc le *rôle du chef* (de projet) dans un monde où l'autorité appartient à ceux qui ont la compétence d'agrèger les bonnes informations pour obtenir les connaissances pertinentes. La professionnalisation de l'entreprise en matière de S.I. pose la question cruciale non pas uniquement de plus de formation mais d'une meilleure apprenance (cf. pages 294 à 296) ?

- *Transformation n° 5 (au niveau financier)* : Les investissements informatiques présentent un caractère stratégique. A l'ère de l'internet, des artefacts mobiles⁸ et du capitalisme cognitif, le vrai problème n'est plus le taux d'utilisation des (N)TIC mais plutôt celui de la *capture de l'attention de l'utilisateur*. Comme l'a signalé Stiegler⁹, « il faut critiquer et faire muter un système qui a dangereusement dérapé ». *engendrant un consumérisme passif et pulsionnel*. L'idéalisation du cloud computing peut nous jouer des tours comme celui de tout objet quel qu'il soit. Les tableaux de bord actuels de l'informatique, s'ils se veulent stratégiques, ne peuvent se contenter d'une vision statistique des investissements et de la productivité d'une entreprise ou d'une nation. C'est comme si à l'époque d'Edison, on calculait la consommation d'électricité locale et sa contribution à l'efficacité d'une usine. Je conserve cette analogie (même s'il n'y a pas d'analogie entre l'informatique et l'électricité) afin d'illustrer avec force ma vision. En effet, s'il faut changer de plan, le caractère stratégique des investissements informatiques passe par **3 questions clés préliminaires**.
 - La première question stratégique est : « où est la centrale d'énergie ? ». Edison se l'est posée : « Comment générer de l'électricité à partir d'une centrale d'énergie qui pourrait changer la vie des hommes, dans les usines, dans la ville, dans le monde ». Il en est de même pour l'informatique à l'heure du capitalisme cognitif. La 'centrale' de

⁷ Balantzian, Les Editions d'Organisation, 1997

⁸ Par exemple, il est possible en France d'acquérir pour un euro et environ 30 euros / mois un PC + un abonnement à forfait illimité à internet.

⁹ Philosophie Magazine, Bernard Stiegler, mars 2010, p. 49

l'informatique n'est pas l'ordinateur central de l'entreprise, au siège, mais le réseau des réseaux. L'ordinateur d'entreprise est une composante comme une autre de ce réseau . L'Open source est un hyper-self-service de web services. L'externalisation, une alternative.

- La seconde question en matière de stratégie d'investissement sur le plan du management de l'information est celui du *management*. Les expériences de Milgram en laboratoire (1950 et 1963) ¹⁰ ainsi que « L'expérience extrême » de Nick et Eltchaninoff en 2010 démontrent qu'il existe des règles constantes de la soumission d'un individu à l'autorité. Mais qui a l'autorité sur l'information et l'informatique ?
- La troisième question porte sur la *communication*. La convergence du téléphone, de l'audiovisuel, de l'informatique et des réseaux pose en de nouveaux termes la justification d'un investissement informatique. Ce n'est plus le coût de la technique mais le coût du *temps* de la personne qui utilise l'information via la technique. On en revient à la case départ : le temps consacré à l'information est-il justifié ? Oui, diront ceux qui considèrent que l'information est *pertinente*. Non, répondront d'autres qui verront la pertinence ailleurs. Qui *arbitrera* les priorités et donnera les *moyens* pour les faire respecter ?

Il ne suffit donc pas d'avoir des outils 'révolutionnaires' ... et des infrastructures technologiques alignées sur les bonnes pratiques si la différenciation en terme de création de valeur n'a pas été mûrement réfléchi à plusieurs cerveaux.¹¹ .

L'information asymétrique ne crée pas de valeur

Dans un monde caractérisé par la globalisation, la transdisciplinarité et l'ouverture, la pertinence des du S.I. lié au **cœur de métier** de l'entreprise crée une différenciation. Organisation et information sont interreliés. Par exemple le cœur de métier de Google est basé sur son moteur de recherche. Celui de Nike est la conception et le marketing, les autres activités étaient réparties dans le monde, le S.I. les reliant.

Lorsque le cœur de métier atteint un *point d'inflexion stratégique*, soit il se déplace, soit il est radicalement et fondamentalement remis en question. Par exemple Intel a su prendre ce virage au niveau des microprocesseurs ¹². Il faut savoir proagir dans la cohérence et la cohésion tout en calculant les risques. Proagir, oui mais jusqu'où doit-on risquer ? le Zéro risque n'existant plus, il faut s'interroger s'il s'agit de le prendre des risques dans l'esprit de Lehman Brothers ou s'inspirer de General Motors. Où doit-on placer le curseur ? C'est une question fondamentale de gouvernance du S.I. N'est-ce pas Ross Perot qui aurait affirmé concernant le célèbre industriel : « At GM the stress is not getting results –on winning – but on bureaucracy, on conforming to the GM System » ¹³ (Chez GM, le stress ne consiste pas à obtenir des résultats –pour gagner – mais en matière de bureaucratie, en matière de conformité au système GM).

¹⁰ Soumission à l'autorité, Stanley Milgram, Calman-Lévy, 1974 et L'extrême expérience, Christophe Nick – Michel Eltchaninoff, Don Quichotte, 2010

¹¹ Does IT matter, Nicholas G. Carr, Harvard Business School Press, 2004

¹² Only paranoid survive, Andrews Grove, Doubleday, 1996

¹³ London Business School, Business Strategy Review, March 2010, Volume 21, Issue 1, Julian Birkinshaw, page 6,

Le déplacement du cœur de métier boosté par les NTIC impacte l'architecture d'entreprise de l'information. L'accélération de la technique doit être accompagnée par une véritable appropriation par tous de la mutation des usages et des échanges aussi bien au niveau Local que Global ^(cf. pages 219 à 228). C'est un vrai *défi culturel*. Les choix architecturaux d'entreprise en termes d'informations articulent les relations entre le Centre et la Périphérie. La mémoire collective du S.I. apporte des contenus utiles au Patrimoine commun de l'entreprise et l'architecture sert de colonne vertébrale, comme dans un corps humain. Il se pose donc la question cruciale de la *subsidiarité*.

L'intelligence collective (celle du cerveau) et émotionnelle (celle du cœur) ¹⁴, tel un flux d'énergie, transforme les relations de pouvoir entre le Centre et la Périphérie. Même si des anciens bastions résistent et ricanent, « dorénavant, la seule hiérarchie qui soit acceptée, c'est la hiérarchie de compétence » ¹⁵. Etant donné que les opportunités sourient à ceux qui sont préparés, la crise ouvre des portes à ceux qui savent faire circuler l'intelligence du cœur (N'est-ce pas le cas Muhammad Yunus, le banquier des pauvres et le créateur du microcrédit ? N'y a-t-il rien à innover sur le plan des rapports entre l'Europe et le reste du monde ? Les pays du nord et du Bassin Méditerranéen ont-ils leur mot à dire en matière de management des systèmes d'information ?). Pour avoir cette forme d'intelligence, on ne peut se contenter du zéro papier, zéro défaut, zéro panne. Il faut aussi le « Zéro arrogance ». La récompense est l'*émergence* du sens (je dis bien émergence et non pas le sens dicté par le haut). Force est de constater que dans les entreprises bloquées, cloisonnées par des baronnies, la proportion de bêtise Locale peut y être égale, (voire même supérieure) à celle de la moyenne Globale. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'intelligence dans chaque individu isolé. Bien au contraire ! Toutes les personnes que j'ai rencontrées dans mon parcours avaient une forme d'intelligence qui m'a enrichi d'une manière ou d'autre. Mais le problème de l'intelligence collective s'évalue au niveau du *degré d'asymétrie de l'information* ^(cf. pages 216 et 217). Pour preuve, la crise de l'intelligence qui a démarré il y a plusieurs décennies ¹⁶ et les réformes qui ont des difficultés à se mettre en place comme les crises qui se multiplient nous placent devant nos responsabilités sur le plan de la gouvernance du S.I..

La gouvernance du S.I. doit intégrer l'économie de l'innovation

L'absence de référent en matière de gouvernance du S.I. entretient les **malentendus** dus au clivage des fonctions, aux murs des spécialisations, aux barricades des certitudes, aux effets de mode, mais aussi à la nature abstraite de l'information qui peut engendrer des interprétations multiples. Ces murs entretiennent l'absence de clarté du langage. Les mots et expressions utilisés de manière fugace, sans profondeur, trahissent nos doutes. Pour preuve, demandons à une personne d'expliquer au niveau de son entreprise : « la vision », « la stratégie », « le mot social », « la création de valeur », « la gestion du changement », « la performance », « l'efficacité », l'« efficacité », « la relation client », « le client », « les risques », « les besoins ». Reposons la même question à des informaticiens plein de bonne volonté. Nous observons des gênes pour trouver une définition commune harmonieuse. Où est le sens et le référent ?

Le questionnement des directeurs généraux (D.G.) face au système d'information provient souvent de leurs inquiétudes silencieuses face aux NTIC faute d'y avoir été bien formé. Ils diront que c'est l'affaire du directeur des systèmes d'information (DSI) qui leur est rattaché. Le soin qu'ils portent à

¹⁴ Je renvoie le lecteur vers Teilhard de Chardin, Von Bertalanffy, Bateson, Prigogine, Goleman, Lévy, Morin et la Complexité, les systémiciens, ...

¹⁵ Est-ce que le manage...ment ? Hervé Sérieyx, Les Editions d'Organisation,

¹⁶ La crise de l'intelligence, Michel Crozier, InterEditions, 1995

la justification des investissements IT est *inversement proportionnel* à l'importance de leur culture dans le domaine du S.I.. En d'autres termes, plus leur **culture** est large au niveau du S.I., moins ils accorderont de l'importance au IT, sans pourtant le négliger.

La technogouvernance

Sur le plan de la gouvernance du S.I., ces décideurs placés devant ces défis préfèrent s'engager dans la « technogouvernance » pour trouver des solutions à leur questionnement. **L'IT gouvernance** vers lequel la majorité des acteurs s'est ruée préconise l'alignement stratégique IT – stratégie d'entreprise. Les enjeux de ressources sont exprimés essentiellement sous l'angle technique qui est leur fondation originelle. A titre d'illustration, le référentiel reconnu en matière de gouvernance nommé CobiT a l'avantage d'apporter des réponses concrètes à la « planification et l'organisation interne à l'IT, l'acquisition et l'implémentation, la distribution et le support, le monitoring et l'évaluation » de la conformité réglementaire. Il a par contre l'inconvénient de se fonder sur une mesure en environnement stable alors que le monde incertain est en mouvement : Pour preuve, « Dans le processus de distribution, l'apport de l'informatique doit pouvoir être mesuré afin d'identifier la valeur ajoutée en termes de volume de ventes, de progression de chiffre d'affaires et de marge par rapport aux prévisions »¹⁷. Or, lorsqu'on mesure la valeur de l'entreprise de demain en s'appuyant sur les instruments de mesure d'hier, on obtient les mauvaises surprises d'aujourd'hui, en particulier lorsque la réalité dément les prévisions.

Les normes et les procédures ne créent pas forcément de l'innovation mais des formateurs et des consultants continuent sans sourciller à dispenser ces enseignements en les présentant comme LA solution à la gouvernance du S.I. D'autres alternatives sont écartées. Pour preuve, lisons les derniers programmes des symposiums et colloques qui rassemblent les DSI des grandes entreprises françaises.

Où faut-il placer le cursus ? Le « *juste milieu* », comme l'affirmait Aristote, est entre les mains des décideurs confrontés à la complexité des 5 transformations décrites en introduction. Plutôt que de les traiter séparément, il est recommandé de les traiter en même temps (cf. les 5 axes de la méthode « *P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information* » ® *décrite plus loin*).

La cogouvernance avec les hommes

Pour manager la complexité de ces 5 transformations en même temps, il faut rassembler les hommes autour d'un projet de cogouvernance du S.I. Il existe donc une autre alternative à la technogouvernance : **la cogouvernance avec les hommes.**

Pour ne pas renforcer les malentendus, une précision s'impose avant de continuer. La *gouvernance* du S.I. n'a pas la même signification que le *gouvernement du S.I.* Moreau Defarges¹⁸ explique que le système de répartition des rôles et des responsabilités dans un gouvernement dépend de la structure et des règles. Mintzberg a largement développé dans son livre majeur la « structure et la dynamique des organisations » (donc les structures et flux). En y introduisant la dimension humaine (depuis les

¹⁷ CobiT, Dominique Moisan, Fabrice Garnier de Labareyre, Préface Didier Lambert, Eyrolles, 2009

¹⁸ La gouvernance, Philippe Moreau Defarges, Puf, 2003

schémas directeurs (1982) et celle de la sociodynamique¹⁹, de riches débats avec les entreprises ont permis d'observer et d'identifier les deux orientations de cette cogouvernance avec les hommes :

- La première voie consiste à viser un but et l'optimisation des résultats. C'est par exemple le cas de la plupart des banques de détail en Europe. Des stratégies d'alliances peuvent se mettre en place comme des fusions et acquisitions. Le rapprochement des S.I. doit s'y effectuer rapidement et de concert. Toute forme d'optimisation coût – délai – qualité compte.
- La seconde voie consiste à rechercher les clés de la transformation dans la culture, l'identité de l'entreprise et ses valeurs. Une sorte d'introspection fait remonter la réflexion en amont. Les exemples d'Apple (l'innovation numérique), Amazon (e-commerce), IBM (du hardware au service) ou Google (« une certaine désinvolture ») démontrent cette vision.

Une clarification nécessaire

Qui doit impulser ce mouvement et poser les bonnes questions ? La DG, la DSI, les Métiers, D'autres ? A chaque entreprise, sa solution. Mais de notre côté, effectuons un travail de clarification des mots et des expressions et laissons une modeste trace de notre vision des choses.

Première clarification : qu'est-ce la gouvernance ?

A consonance anglo-saxonne pour une grande part, et plein d'abréviations tels que « IT » pour Information Technology, « Enterprise Architecture » pour l'architecture d'entreprise, « ERP » pour Enterprise Resource Planning pour les Progiciels intégrés, « CRM » comme Customer Management Relationship pour la relation client, nous pourrions continuer cette longue liste de mots qui jalonnent le langage des uns et des autres.

Il faut d'abord commencer par définir ce qu'est la gouvernance et en particulier celle du S.I.

Définition de la gouvernance

La gouvernance du système d'information consiste à créer et maintenir dans la durée une dynamique des hommes pour mobiliser les énergies créatrices de valeur grâce à l'information et la connaissance collective, dans la trajectoire des missions de l'entreprise pour aujourd'hui et demain.

L'émergence du sens dépend du rapport de chaque acteur au système d'information et à l'organisation. L'apprenance et la confiance en sont ses fondations.

La performance durable en est l'objectif autour d'une politique réfléchie adaptée à chaque culture et à l'identité de l'entreprise.

Le style d'autorité, l'éthique du management et l'exemplarité des dirigeants sont des facteurs de succès favorisant l'unité et facilitant le pilotage des nécessaires transformations.»

¹⁹ L'élan sociodynamique, Jean-Christian Fauvet, Les Editions d'Organisation, 2004, (et en particulier les cours de gouvernance du S.I. que j'ai dispensés à l'IMI en liaison avec Jean-Christian Fauvet qui se chargeait de la sociodynamique)

Seconde clarification : Qu'est-ce qu'un système d'information ?

Depuis les années 80 « l'expression « système d'information » a bien du mal à se distinguer de l'automatisation. Leur concomitance régulière rend difficile la distinction des deux niveaux. L'abstrait s'efface en effet devant le concret. D'ailleurs cet avatar est déjà survenu au mot « Informatique » »²⁰.

il faut d'abord commencer par définir le système d'information (qui n'est ni le système informatisé, ni le système informatique).

Définition du système d'information

Le système d'information est un socle de communication et de partage d'un Patrimoine immatériel commun permettant à l'entreprise de remplir, selon certaines règles, ses missions. Les (N) TIC sont des moyens.

L'information, agrégation de données, est une ressource qui contribue de plus en plus à la création de valeur de l'entreprise. Les (N)TIC et les informations (contenants et contenus) sont intimement liés même si cette relation n'est pas exclusive.

La performance durable du S.I. prend appui, non seulement sur l'industrialisation des services et la conformité, mais aussi sur l'attitude créative et responsable du management ainsi que l'engagement clairvoyant de toutes les parties prenantes autour d'un Projet. La connaissance partagée qui en découle constitue la richesse du capital immatériel de l'entreprise.

Le système d'information ouvert s'appuie d'une part sur des processus formels et formalisés et d'autre part sur des systèmes d'échanges auto-organisés, complémentaires aux premiers.

Troisième clarification : Comment passer de la technogouvernance au projet de cogouvernance pour faire face à la crise ?

La nécessité d'une Table d'orientation s'impose. « L'itinéraire de pilotage de la transformation » est décrit dans mon livre. La méthode **P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information**® que j'y présente est le fruit de longues pratiques au contact des entreprises (cf. pages 142 à 356). Elle est cette Table d'Orientation.

Elle permet une formalisation du S.I. de demain et l'orientation de l'énergie créatrice de valeur en concentrant les forces autour des fonctions et métiers clés de l'entreprise (cœur de métier). C'est un moment privilégié de co-créativité de courte durée, où l'on prend de la hauteur, en mode itératif et dynamique permettant d'écrire à plusieurs mains les scénarios de demain. Son horizon est à moyen – long terme. Il faut du courage pour s'y engager mais c'est une opération salvatrice pour créer un esprit d'équipe, une unité solidaire et un projet d'avenir.

Il faut un inspirateur de ces transformations et les leçons du passé devraient nous servir. Faut-il rappeler ici les propos de James Champy : « les projets de reengineering les plus prometteurs ne

²⁰ Les systèmes d'information, Jean-Louis Peaucelle, PUF, 1981, p. 10

semblent pas avoir réalisé tout leur potentiel. (...) « les entreprises interrogées restent bien au delà de ces cibles, parfois même de 30% »²¹.

L'excellence coopérative ne se décrète pas mais dépend de la *dynamique de la confiance* et d'un style de management fondé sur des postures humanistes pour réussir le projet de cogouvernance du S.I. Après des actions pionnières en matière de schéma directeur, près de 20 ans au contact des réalités de l'entreprise m'ont appris que la réussite dépend de notre capacité et de notre volonté à « *apprendre ensemble à apprendre ensemble* ». **Le pilotage de la transformation** n'est pas la cinquième roue du carrosse.

Gandhi disait : « *Sois toi-même le changement que tu veux voir dans le monde* ».

Gérard Balantzian

gerard.balantzian@yahoo.fr

Directeur de l'IMI Institut du Management de l'Information de l'Université de Technologie de Compiègne jusqu'en 2009, Auteur et Conférencier.

(Extrait de *L.T. Lettre de la Gouvernance* publié le 29 juin 2010 : www.plandegouvernance.com)

²¹ Reengineering du management, James Champy, Dunod, 1995, p. 10