

# Incarner la Mission collective

Dès le moyen âge, la « mission » consistait à charger quelqu'un de remplir une *fonction*. D'ailleurs l'après dernière guerre mondiale a vu apparaître la fonction de *chargé de mission*. Lors de la transition vers l'entreprise, les acteurs doivent remplir une mission qui se limite souvent au *rôle opérationnel* qui leur est imparti au sein de l'organisation.

Jusqu'à l'ère de la domination du web par de nouveaux prédateurs, la question de la mission, au sens de *l'évangélisation*, ne se posait pas vraiment à la DSI sinon d'être le « gardien du temple ». Aujourd'hui, des évangélisateurs de tous bords surgissent et prêchent la « bonne parole » d'une économie numérique qui engendre des bouleversements considérables.

On est aujourd'hui submergé d'informations et bientôt ce sont les moteurs de sélection de l'information qui nous indiqueront ce que nos esprits saturés et en même temps engourdis devront lire... Les « nouveaux missionnaires » de l'extérieur (c'est-à-dire les géants actuels de l'internet) ont déjà une influence croissante sur les comportements et les choix d'investissement de l'entreprise. Faut-il s'en méfier comme l'affirme Pierre Lescure : « Je me méfie de l'impérialisme souriant de Google »<sup>1</sup> ou faut-il entrer dans le jeu et y trouver sa nouvelle place et son nouveau modèle ?

## Comprendre les intentions d'une mission

En réalité la question principale d'une mission consiste à comprendre les *intentions* qu'elle cache et les impacts sur cette nouvelle forme de transformation venant de l'extérieur. Par exemple, nous retenons, de la même source citée ci-dessus, les messages suivants : « *La généralisation des ordinateurs et de l'internet va placer les jobs dans deux catégories : Les gens qui disent aux ordinateurs ce qu'ils doivent faire et les gens à qui les ordinateurs disent ce qu'ils doivent faire* » (Marc Andreessen). Mais aussi : « *L'ironie d'aujourd'hui c'est que si vous pensez différent. Vous utilisez Android* » (Guy Kawasaki, ancien évangéliste Apple).

Il faut donc anticiper ces mouvements de fond sachant que la thérapie peut être fondamentale et radicale dans certains cas. Il ne faut pas oublier le fait que des entreprises championnes hier, sont relégués au second rang aujourd'hui, et peuvent disparaître demain si rien n'est entrepris à temps. Comme le confirme, selon la même source Denis Olivenne, (Lagardère): « *La presse est au bord de l'infarctus et doit mettre en œuvre des thérapies de choc* ».

Ces propos introductifs qui plantent le nouveau décor dans lequel nous baignons tous ont-ils un rapport avec la mission porteuse de sens ?

## Donner du sens à une mission dans un langage commun

Dans une organisation, chacun se sent investi d'une mission. Mais il faut un langage commun pour la définir et y adhérer. Dans l'entreprise il s'agit du « langage Métier ». Par exemple dans une société d'assurance, il existe des missions de conseil, de gestion des contrats, de définition de nouvelles

---

<sup>1</sup> (<http://www.viuz.com/2013/12/20/26884/>)

offres, de protection juridique, l'expertise, etc. ce sont des Métiers. Chacune de ces missions est remplie par des *spécialistes*. Si on se penche dans le domaine du système d'information et de communication (S.I.C.), les urbanistes ont pour mission de cartographier le S.I. et d'en assurer l'évolution et une large couverture, les chefs de projets S.I. ont pour mission de satisfaire les exigences et les besoins des utilisateurs en construisant des solutions alignées sur les modèles d'affaires préconisés par les Métiers en transformation. Dans leurs équipes, il y a d'autres spécialistes qui ont pour mission par exemple le paramétrage des applications, des ERP, des workflows, des interfaces, etc. La Direction de la Transformation a pour mission de conduire le changement et d'organiser avec tous les acteurs la transition vers l'entreprise numérique.

Nous pourrions ainsi faire le tour de l'entreprise d'assurance en effectuant l'inventaire des missions de chacune des spécialités et d'y accoler des *rôles et des responsabilités*. Mais force est de constater que vue du côté du client, la mission de cette entreprise consiste avant tout à ... *le protéger*.

*Par conséquent, si chaque spécialiste incarne cette mission collective, globale et ultime, en partageant un langage commun, la « protection » du client final (dans cet exemple) prend sens dans chaque geste, chaque action.*

### **Le langage de la transformation s'appuie sur la « reliance »**

Pas facile de définir ce langage commun ! Un langage commun ne se limite pas à un glossaire de termes, comme nous l'avons déjà fait dans le cadre de l'implantation des ERP et progiciels intégrés dès les années 90. Mais la paresse pourrait pousser certains managers qui ne veulent pas élargir leur mission au-delà de leur sphère de responsabilités contractuellement négociées avec leur employeur. Un comptable se limite alors à la comptabilité et un chef d'atelier à son atelier.

Il reste beaucoup à faire pour créer un *langage globale* qui décline dans chaque module Métier la *mission globale* d'une organisation. En clair, si chacun travaille pour son pré carré, il manque une « reliance » d'ensemble qui est le facteur de succès. C'est d'ailleurs ce que j'ai voulu mettre en évidence dans mon dernier ouvrage sur la « *gouvernance de l'information pour l'entreprise numérique* ».

N'oublions jamais de souligner que l'entreprise, même si elle devient numérique et régie en partie par des automates, reste et restera *une entreprise à complexité humaine* !

Par conséquent :

- Il faut en effet *relier* les données, les informations et leur signification en termes de mission, de même qu'il faut *relier* les niveaux de la structure hiérarchique et leur propre signification stratégique, politique et les rapports de pouvoir sous-jacents.
- Il ne sert à rien de construire et d'implémenter de nouveaux modèles et solutions si on ne va pas au-delà des besoins du client en comprenant aussi ses *désirs*. C'est ce que j'ai tenté de démontrer dans le chapitre dédié aux *services numériques*. L'organisation et l'information sont indissociables. C'est ce que j'ai tenté de démontrer dans le chapitre dédié aux architectures d'entreprise et au collaboratif.
- L'approche socio-technique complexe de l'organisation nécessite un équilibre dynamique et c'est ce que j'ai tenté de démontrer dans le chapitre dédié à *l'innovation collaborative*. Il faut

rapprocher les sensations, les perceptions et la cognition, et c'est également ce que j'ai tenté de démontrer dans le chapitre dédié à la *co-création de valeur responsable*.

- Dans mon chapitre sur « *le vide stratégique* », j'ai voulu démontrer le dilemme auquel est confronté aujourd'hui le manager face à l'entreprise numérique. L'approche des systèmes ouverts ne peut plus se passer de la prise en compte l'environnement et l'écosystème. Mais demandez à une DSI : « quels sont vos clients ? ». Nombreux sont encore celles qui répondront : « ce sont les utilisateurs internes, les Métiers ».

### **Le passage à l'acte de la « reliance »**

Dans la pratique, lorsque des modèles et des solutions sont déployées, les relations « projectives », selon le mot de Mélése, c'est-à-dire celles qui sont porteuses d'un projet entre X et Y se limite à l'horizon cognitif et émotionnel de chacun des protagonistes. Chaque horizon cognitif a ses buts, ses objectifs et ses résultats à atteindre.

Dans le même temps, notons qu'il existe des relations *non projectives* puisque l'on ne sait plus qui les a engendrés dans le temps et comment les choses se sont historiquement développées (en particulier dans des projets qui s'étalent sur une longue durée, on ne se souvient plus des buts initiaux et les personnes ont changé, ou encore dans les réseaux sociaux et les tweets).

Or toute *relation*, quelle qu'elle soit, a *un rôle, une intention, un but et un support*. Le processus d'équilibrage des projets en dépend de même que l'adaptation à l'environnement. Les modèles ne peuvent donc pas se réduire à des solutions, des architectures et des infrastructures et des applications. Il ne suffit pas de le dire (c'est déjà un progrès si on le dit...). Il faut le prouver en le faisant, *chemin faisant*.

Il y a 30 ans que nous parlons de « transformation ». La DSI a présidé à de nombreuses transformations. Mais elle doit changer son langage sans épouser le langage mimétique des évangélistes externes.

### **Mission 2014 – 2024 : une double transformation**

Dans les années à venir, les fondations du système d'information seront remises en cause et il y aura de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles solutions. La hauteur de vue des « transformateurs », qui ont pour mission d'organiser cette transition vers l'entreprise numérique, et leur choix en matière de propagation de la culture seront décisifs. Il ne faudra pas se tromper de *chemin et de posture* et si on se trompe, il faut apprendre à corriger la trajectoire de cette grande transformation par *essai-erreur*.

Nous sommes en effet contraints d'affronter *une double transformation*, à savoir :

- d'une part « *propager une doctrine* », pour reprendre le terme de Voltaire, contrôlée par le centre et fondée sur des modèles modulaires et aux composantes interconnectés,
- et d'autre part « *propager une culture numérique responsable* » en tenant compte du système global, des individualités et de la variété ?

Quel est donc le *périmètre et quelle est la portée* d'une *mission de transformation* dans l'entreprise étendue afin de réussir cette double transformation ? Comment ne pas flétrir, voire étouffer la créativité tout en garantissant l'unité ?

Gérard Balantian