

Gouvernance de l'information et Complexité

Avant, c'était « plus simple », me dit-on. Aujourd'hui, les transformations sont devenues plus « complexes » depuis la globalisation, la mondialisation, la dérégulation, la numérisation et la grande transformation. Tout est devenu interdépendant. Les développeurs que je rencontre font des programmes compliqués. C'est leur métier et leur expertise de maîtriser le « compliqué ». Mais la complexité n'est pas, du moins dans la définition que je lui donne, une question technique mais une affaire humaine. En matière d'orchestration des projets S.I., on sait que « *c'est complexe de faire simple* ». Mais étant donné qu'ils n'ont été ni sensibilisés, ni formés à la complexité, le « chaos management » ⁽¹⁾ est toujours d'actualité. La spécialisation croissante, l'individualisme et le cloisonnement des organisations évacuent la complexité car celle-ci est la « *rencontre des contraires* ». Edgar Morin l'a décrit dans *La Méthode*.

La « complexité » du management et du lien au sein d'une organisation quelle qu'elle soit est par conséquent « *la rencontre des contraires* ». Dans l'exercice du management, il y a des paradoxes faits de rencontres des contraires. Pour passer des « *châteaux forts aux cloisons mobiles* » ⁽²⁾, les pouvoirs traditionnels et les pouvoirs émergents se rencontrent à l'intersection « des contraires ». Par exemple, entre un SI souverain et les SI des réseaux sociaux, il y a une rencontre des contraires. C'est ce qui fait que le management est complexe. Les responsables de grandes organisations bureaucratiques savent que certaines situations sont ingérables car une Règle n'a jamais de contraire : on l'applique ou pas. Il suffit de se tourner vers Henry Mintzberg et ses écrits à ce sujet pour s'en convaincre.

Les pouvoirs émergents qui sont « contraires » au SI souverain peuvent aussi en être les « alliés ». Mais ce sont les nouveaux prédateurs externes qui ont occupé le Cloud qui ont la maîtrise de l'information circulante (Big data). La DSI de l'entreprise ne maîtrise que ce qui est dans son périmètre d'influence. La technique de plus en plus multimédia sert de levier à ces prédateurs. Par exemple, « *en associant une fonction de reconnaissance multimédia à la prise de commande immédiate sur son Fire Phone, le géant de l'e-commerce crée un redoutable service d'achat, qui lui permet notamment de développer les achats impulsifs* » ⁽³⁾.

En matière de *gouvernance du SI*, la difficile question de *l'orchestration de la transformation* au sein des organisations est une affaire complexe. Un dossier complexe de transformation ne se traite pas comme on le fait avec un logiciel compliqué de plusieurs centaines de milliers de lignes car il y a des êtres humains en jeu, des emplois, des compétences, des rapports de force. Face aux difficultés rencontrées et aux nouveaux défis de la compétitivité, tout le monde est d'accord pour changer mais personne ne veut faire de concessions. Par exemple, les responsables mènent des actions au niveau de la dette publique, la compétitivité des entreprises, mais les freins rencontrés au niveau de la *réduction de la dette publique* ⁽⁴⁾ démontrent, à en croire les analyses, que la situation ne fera que s'aggraver si la complexité n'est pas prise en compte. Il en est de même pour les investissements technologiques au sein des organisations. Tout ne se résume pas aux chiffres au niveau du contrôle de gestion et de la techno-structure.

Lorsqu'il s'agit de définir le futur et gérer la transformation, la DSI en quête de justification de ses positions, ses propositions et ses projets se mobilise pour les faire justifier au sein d'un « schéma directeur des S.I. » Depuis 30 ans, en matière de méthode de conduite des schémas directeurs des

S.I. tout (ou presque) a été dit. Pour aligner les comportements sur la stratégie, la « méthode » est également connue et répandue : on norme les processus, les qualifications et les résultats à coup de référentiels et de standards. Mais qu'en est-il de la *personnalisation* du service au client ?

Dès qu'il s'agit d'innovation collaborative, de personnalisation et d'intelligence collective, les référentiels trouvent leurs limites. En particulier, en ce qui concerne *le repositionnement des fonctions S.I. et les nouveaux modèles d'organisation ainsi que l'évolution des métiers* nous n'avons pas besoin de recettes mais d'abord de questionnement. Mais pour penser une question, il faut du temps. Or tout est dans l'accélération. Voilà un autre paradoxe. Il faut savoir changer le rétroviseur de la voiture pendant qu'elle roule et sans manquer les virages. Que signifie par exemple devenir « meilleur » en matière de service numérique ? Qui est concerné ? Quelles sont les nouvelles compétences, les postures stratégiques, les attitudes adaptées, les régulations orchestrées, etc.

Les entreprises face au défi du numérique cherchent des recettes clés en main pour améliorer leurs systèmes d'information. Or ces solutions, si elles conviennent pour les aspects fonctionnels et techniques, sont souvent peu efficaces et même contre-productives vis-à-vis des enjeux humains et des *vrais* besoins. Je l'explique dans mon dernier livre ⁽⁵⁾. C'est un livre anti-recettes. Il présente de nombreux questionnements sur les nouvelles stratégies, les *business models* émergents et les méthodes de management imposées par ce défi du numérique. Il ouvre la voie d'une dynamique collaborative avec les clients et les fournisseurs ainsi que celle d'un dialogue constructif entre la direction générale, les acteurs des systèmes d'information et les métiers. Une *Carte d'orientation* y est proposée comme *langage commun* de ce questionnement multi-acteurs, multi-compétences et multi-domaines afin de diagnostiquer la situation actuelle des SI et apprendre ensemble à *voir le futur* ensemble. Cette *Carte d'orientation* permet l'élaboration d'une *Feuille de route* indispensable à l'innovation et à la transition vers le numérique. On a aujourd'hui tout particulièrement besoin d'une Carte pour retrouver ses repères, en particulier lorsque la complexité nous lance ses défis.

Gérard Balantzian
Paris, le 18 juin 2014

(1) *The Chaos management*, Tom Peters, InterEditions, 1988

(2) *Les paradoxes du management*, Isabelle Orgogozo, Les Editions d'Organisation, 1991

(3) <http://n.mynews.ly/!IB.BeizH>

(4) *Le Figaro* 18 juin 2014 « Dette, déficit : le constat accablant de la Cour des comptes »

(5) *(5)Gouvernance de l'information pour l'entreprise numérique*, Gérard Balantzian, Hermès Lavoisier, 2013