

Faut-il encore élaborer de 'nouveaux' schémas directeurs du S.I. ?



Gérard Balantian

Partie I

Elaborer de nouveaux schémas directeurs du S.I. est critiqué pour leur lourdeur et leur lenteur. Pourtant, cette élaboration a bien des avantages.

Vous avez entendu parler des schémas directeurs ? Peut-être en avez-vous élaboré vous-même ? Est-ce leur renaissance ou une continuité ? Je me pose cette question car entre 1995 et 2005, j'ai entendu des experts souligner leur lourdeur, leur lenteur et des DSI prendre leur distance avec ce type d'approche.

Pour ma part, j'ai toujours conservé une constance, à savoir l'utilité des *Schémas directeurs stratégiques*¹ en affirmant que même si l'environnement devenait de plus en plus incertain, il existait 3 invariants : a) savoir mettre les transformations en perspective ; b) se poser les bonnes questions au-delà des idées reçues et des effets de mode ; c) fixer un cap et s'adapter en permanence par rapport à l'improbable qui émerge au moment où on s'y attend le moins.

Il faut les comprendre car la tactique à court terme supplante de plus en plus la stratégie à une époque où l'entreprise se trouve dans un contexte incertain. Cette situation ressemble à une

¹ *Schémas directeurs stratégiques* (depuis 1982, 1985, 1988, 1992) Gérard Balantian, Editions Masson

voiture qui roulerait de plus en plus vite dans le brouillard, où il faudrait changer le rétroviseur ou la boîte de vitesse, chemin faisant, sans cependant manquer les multiples virages du changement continu, et en intégrant l'improbable (par exemple, les objets connectés, les nanotechnologies, les bases de données 'élastiques', etc.).

Les Métiers sont placés devant des solutions d'amélioration continues de leur S.I. à l'heure des technologies convergentes. Ces solutions innovantes leur sont suggérées soit par la DSI, soit par les prestataires externes auxquels ils ont directement accès. Lorsque ces Métiers se tournent vers la DSI centrale pour mettre en œuvre ces solutions, il arrive que celle-ci soit confrontée à des contingences internes. Il se produit alors un goulot d'étranglement car de nombreux chantiers sont déjà en cours. La dictature de l'immédiateté engendre alors des tensions. Ce qui est alors étrange est le fait que la DSI soit alors taxée de freineur d'innovation, alors qu'il veut en être l'accélérateur et le moteur. On ne se comprend pas malgré les mêmes intentions présentes.

Les protagonistes décident alors d'arbitrer les priorités, en liaison avec les instances de gouvernance internes, et fixent des objectifs clairs. On compte alors sur un nouveau schéma directeur pour passer de l'heuristique du désordre à l'heuristique de l'ordre. Dans de nombreux cas, l'entreprise fait appel à un cabinet de consultants avisés ou une SSII. On lui demande de mettre le doigt sur 'ce qui fait mal' et de rapprocher les parties prenantes et les parties concernées autour du trait d'union reliant le S.I. et l'organisation d'aujourd'hui et ceux de l'entreprise en 2020. Une Feuille de route est alors établie avec différents scénarios où chacun a le tracé de sa trajectoire. Mais la compétitivité et la rentabilité ne sont pas forcément au bout de cet effort de remise en ordre et « d'alignement » des moyens technologiques sur les standards et « bonnes pratiques ». Mais, inversement, d'autres entreprises qui ont effectué la même démarche s'en sortent beaucoup mieux et renouent avec la croissance.

Que faut-il comprendre de tout cela ? Quatre faits saillants tirés de mon expérience pourraient nous éclairer :

1 - Le schéma directeur trahit la maturité d'une organisation et des individus face au défi du numérique et le devenir de son S.I. en environnement complexe. Chacun y a ses représentations propres du S.I., et exprime ses besoins en matière d'orientation du S.I. et du business selon la portée et la maturité de son esprit et de son expérience (cf. mon analyse comparée de 15 schémas directeurs)². Je me suis également exprimé dans les colonnes du journal *Le Monde* en 1989 sur ces questions en esquissant les scénarios du devenir de la DSI. Le succès ou l'échec d'une organisation dans le contexte où nous nous trouvons dépend de sa capacité à *devenir apprenante*, de l'articulation dynamique, au bon moment, de la stratégie de l'entreprise et de l'innovation collaborative, et enfin de son audace. Mais c'est également l'orchestration de la transformation qui explique les bons ou médiocres résultats.

2 - Le numérique et les réseaux sociaux introduisent l'auto-organisation et l'autonomie d'action. Par conséquent, le contrôle et le pilotage statique des processus Métiers se limitent à ce qui est à la portée du manager dans l'entreprise fermée. Les indicateurs des tableaux de bord du contrôle de gestion ne peuvent alors cerner ce qui leur échappe (cf. la loi de Ross Ashby). L'économie de

² *Le Monde Informatique*, Gérard Balantian, novembre 1986.

l'information n'est pas l'économie de l'informatique mais il existe quantitativement plus de travaux publiés sur le second et moins sur le premier ³. Ces éléments influencent les décideurs.

3 - La DSI veut être « moteur de l'innovation » à l'heure du cloud computing. De nombreuses publications abordent cette question depuis ces dernières années. Mais quel est le positionnement actuel de la DSI ? L'entreprise lui donne-t-elle les moyens pour réaliser cette ambition et est-elle soutenue au plus haut niveau ? Est-elle reconnue comme un référent du S.I. ? Quel est le périmètre de responsabilité du « *gardien du temple* » ? Peut-on attirer les jeunes générations dans une entreprise en leur refusant l'accès à Facebook ? Comment intégrer les systèmes face aux clouds privés et publics ? Quels sont les risques aux interfaces ⁴ ?

4 - Les conditions sont-elles réunies pour passer de la DSI « centre de moyens » (type 1), à la DSI « centre de services » (type 2) et enfin à la DSI « partenaire de l'innovation collaborative » (type 3) ? Remarquons d'ailleurs que la maturité d'une organisation ne se réduit pas en ces 3 catégories car le spectre de la maturité repose sur une grande mosaïque culturelle et une grande variété d'expériences et de vécus différents.⁵ De plus, l'ambivalence, que l'on évacue d'un revers de main, place le management devant ses propres paradoxes. Par exemple, l'hyperconnexion est appréciée et plus de la moitié des Français reste connectée en permanence à leur mobile. Ils affirment qu'il est impératif d'être joignable partout et à tout moment. Il paraît que « ça rassure ». Mais ils se plaignent de ne plus avoir de vie privée, ni de temps pour gérer les affaires, et revendiquent même un temps de déconnexion durant leur période de congé. N'est-ce pas une « rencontre des contraires » ? Certaines entreprises prennent des mesures pour réduire cette complexité en interdisant des mails la nuit entre leur établissement et leurs collaborateurs. Mais peut-on empêcher, à partir du centre, l'innovation collaborative qui échappe à l'entreprise et qui continue à fonctionner selon ses propres règles... sans schéma directeur ⁶ ?

³ (cf. « Les modèles de répartition des coûts dans les entreprises en France » - Deloitte, 2012).

⁴ Je renvoie le lecteur vers mon article sur ce même site : « *L'entreprise numérique mobile et sociale* »

⁵ (cf. *Plan de gouvernance du S.I.*, chapitre 4, 2006).

⁶ (cf. le « vide » stratégique dans mon livre *Gouvernance de l'information*, 2013) ?

Faut-il encore élaborer de 'nouveaux' schémas directeurs du S.I. ?

Partie II

A quoi ça sert, à qui ça sert ?

Un nouveau schéma directeur, à quoi ça sert ?

L'engagement des parties prenantes et concernées (dont bien sûr les DSI, Pilotes de Processus et les Architectes d'Entreprise) est attendu au point d'articulation dynamique pour mettre en corrélation continue la stratégie de l'entreprise et l'innovation collaborative.

Un schéma directeur du S.I. est un document commun qui clarifie, positionne, met en perspective, pose les vraies questions, exprime les vrais besoins, trace les pistes du futur en se réconciliant avec le temps, en fédérant les individus à ce point d'articulation « stratégie / innovation ». Il n'est pas une panacée mais il facilite *l'organisation de la transition vers l'entreprise numérique*.

Dans le meilleur des cas, il aborde les questions liées aux deux fronts suivants : le front interne et le front externe.

Sur le front interne à l'entreprise, il faut *rééquilibrer les relations entre le centre et la périphérie*⁷. Nous pouvons citer en vrac quelques projets, comme la transformation des usages, le conseil aux Métiers, le travail mobile à distance et le développement de nouvelles infrastructures et les architectures hybrides sécurisées, le suivi des activités, les systèmes d'alerte automatique, la facilitation de la vie au quotidien des utilisateurs internes, etc. Il donne l'occasion d'exprimer la bonne manière de « *cogouverner* » les relations entre le centre et la périphérie ainsi que de manager les salariés dans un juste dosage de la diversité sur le terrain et de l'unité et la cohérence globale (www.cogouvernance.com). Il en découle de nouveaux rôles, compétences et responsabilités de chacun dans la chaîne d'alliances S.I. / Métiers / Dirigeants dont la solidité dépend de la solidarité co-créée et du soutien obtenu.

Sur le front externe, il s'agit de changer le regard sur la performance durable au plus haut niveau de la ligne hiérarchique. Aujourd'hui, sur le front externe, il faut compter avec le cloud, le big data, les objets numériques, la mobilité, la géolocalisation, les réseaux sociaux et l'accès libre à l'information. C'est le challenge de *l'ouverture*. L'économie numérique transforme radicalement certains métiers de

⁷ *Centre et la Périphérie* : cf. les derniers interviews de 2014 sur ce site

l'entreprise et déplace leur centre de gravité vers le réseau où se nouent des coopérations symétriques.

Dès lors que des mutualisations se mettent en place entre les ressources et les compétences de l'entreprise avec d'autres organismes, le système d'information doit s'ajuster rapidement afin d'éviter les asymétries. Le lien étroit qui existe alors entre *les stratégies d'alliance et l'innovation collaborative* engage les parties prenantes et celles concernées tout au long de la chaîne de valeur et les amène à reconsidérer leur organisation et leur capacité *d'apprenance réciproque*. Cette exploration fait ressortir les nouvelles compétences à déployer pour relever ces défis.

Par exemple, lorsque le métier de base de l'entreprise est le transport d'objets et de colis, est-il possible d'envisager une alliance avec les géants du e-commerce pour livrer ces éléments au client final ? Comment mutualiser plusieurs bibliothèques dans des collectivités locales ? Tel hôpital public doit-il coopérer avec tel hôpital privé ? Faut-il rapprocher l'hôpital public pivot A et celui plus petit du même secteur public qui est à proximité ? Telle PME ou ETI a-t-elle intérêt à se rapprocher d'une entreprise du même secteur d'activités ou au contraire d'un autre secteur ? Comment offrir alors un service de bout en bout, assurer la complémentarité des compétences et des connaissances ? Peut-on entre créer une alliance sur un projet précis entre un constructeur asiatique, ou américain et un autre européen, pourtant concurrents par ailleurs ? Faut-il se rapprocher d'entreprises du même secteur économique ou au contraire d'autres secteurs ? Faut-il réfléchir sur les règles et les modalités de répartition des bénéfices et des résultats entre partenaires et envisager les formes hybrides de concrétisation (joint venture, GIE, consortiums de recherche, etc.).

Un nouveau schéma directeur, à qui ça sert ?

La première question à poser est : « qui a impulsé le schéma directeur ? » car il y a toujours une intention dans cette initiative qui reste à être révélée. Le piège consiste à impulser ce mouvement d'exploration en équipe, à imaginer des scénarios, à faire de la créativité en mode latéral, avec des démarches déterministes et d'autres plus empiriques, à valider ensuite ces hypothèses et ces options par qui de droit, puis ... de générer une frustration soit en ne tenant pas compte des prescriptions et préconisations formulées, soit en trahissant la confiance des gens et en faisant l'inverse de ce que l'on a dit et écrit, soit en rangeant le nouveau schéma directeur dans le rayon des archives.

Il faut se rappeler de l'expression de Cervantès dans Don Quichotte : « *du dire au faire la distance est grande* ». L'organisation de la transition numérique et la transformation ne sont possibles que si la distance entre la pensée et l'action est réduite (et non pas la complexité et l'ambivalence, qui sont incompressibles). N'oublions pas qu'un bon management doit prendre en compte les **«forces morales** », lesquels se fortifient par le partage d'un dessein commun. Tous les stratèges, dont le célèbre Clausewitz, nous disent qu'il existe un rapport étroit entre le maintien des forces morales et l'engagement. On a besoin de **l'engagement de tous**⁸ pour faire face aux nouveaux défis du numérique afin que chaque acteur soit un activiste de la transformation.

Gérard Balantzian

10 novembre 2014

Paru dans :

<http://www.cio-online.com/actualites/imprimer-faut-il-encore-elaborer-de-nouveaux-schemas-directeurs-du-si-6989.html> - 1 et 8 septembre 2014

⁸ http://www.cogouvernance.com/fichiers/20140100_ressorts_engagement.pdf (dialogue de l'auteur avec Jean-Christian Fauvet)