

Un nouveau modèle de management pour la DSI



MARC GUILLAUMOT

Le modèle de la chaîne de valeur des systèmes d'information s'appuie sur un découpage en quatre grands processus : la R&D, le *back-office*, le *front-office* et les activités de support.

CHRISTOPHE LEGRENZI, PDG, ACADYS

Il y a cinq cents ans vivait un artiste de génie, scientifique curieux et inventeur inlassable, Léonard de Vinci. Génie de la Renaissance, il mérite sans doute plus que tout autre le titre d'*Homo universalis*, "homme universel". Plus modestement, le DSI ne doit-il pas, à l'instar de Léonard de Vinci, inventer le monde de demain grâce aux technologies d'aujourd'hui ? Encore faut-il qu'il s'en donne les moyens, lui qui est trop souvent considéré comme un technicien, certes brillant, mais technicien. Léonard de Vinci nous donne une première clé en déclarant : "Ceux qui sont férus de pratique sans posséder la science sont comme le pilote qui s'embarquerait sans timon ni boussole, et ne saurait jamais avec certitude où il va." Adam Smith, père fondateur de l'économie classique, expliquait qu'à son époque, au XVIII^e siècle, l'entreprise fonctionnait déjà en processus. En effet, un artisan ou un employé d'une manufacture assurait lui-même l'ensemble des tâches tout au long du processus de fabrication. Afin de maximiser la productivité de l'organisation, Adam Smith a introduit le concept de "spécialisation", repris plus tard par l'organisation scientifique du travail (OST), dont le membre le plus éminent était Frederick Taylor. La spécialisation du travail consistant à cantonner les ouvriers sur des tâches bien précises a permis d'obtenir des gains substantiels de productivité et ainsi créer une forte croissance faisant passer les entreprises d'alors de quelques dizaines d'ouvriers à plusieurs milliers aujourd'hui.

Fortes de leurs succès, les entreprises sont devenues de plus en plus complexes, à tel point que plus personne ne maîtrise véritablement leur fonctionnement.

Chaîne de valeur et informatisation

Nos entreprises actuelles, largement verticalisées, reposent essentiellement sur la spécialisation et l'internalisation des activités, sources de performance "passée" ! Pour expliciter les nouveaux potentiels de compétitivité de nos entreprises, Michael Porter a remis au goût du jour le fonctionnement horizontal, par processus, en présentant ce qu'il appelle "la chaîne de valeur de l'entreprise". Il distingue les processus au sein de la chaîne de valeur, les activités dites "cœur de métier" des activités dites "de support".

Nous avons repris ces travaux pour représenter, de manière simplifiée, la chaîne de valeur dans le cadre de nos recherches sur les thèmes de la modernisation et de la performance d'entreprise. La chaîne de valeur permet de remettre en perspective les véritables activités porteuses de valeur ajoutée pour l'entreprise, et ce, à court, moyen et long termes. A l'évidence, les activités commerciales et de communication, dites "de *front-office*" sont, dans l'absolu, les plus importantes car elles assurent la compétitivité à court terme de l'entreprise. Elles sont suivies des activités de R&D assurant la compétitivité à moyen et long termes, puis des activités de production-fabrication des produits et services, dites "de *back-office*". Les

activités de support arrivent à l'évidence en dernière position. L'outil informatique représente un des leviers principaux de modernisation de nos organisations. Aussi, il est intéressant de le replacer dans le contexte stratégique de l'entreprise. Etrangement, le taux d'informatisation de la chaîne de valeur est inversement proportionnel aux enjeux stratégiques. Les explications sont multiples. Simplement, il est alors moins étonnant que les principaux dirigeants de l'entreprise ne s'intéressent que modérément à nos métiers et y consacrent un temps et des ressources somme toute limités.

Un découpage en quatre processus

Le modèle de la chaîne de valeur permet de remettre en perspective les grands enjeux de l'entreprise en découpant le métaprocessus de fonctionnement de l'entreprise en quatre grands processus, dont trois se situent au cœur du métier de l'entreprise, à savoir : la R&D, le *back-office*, le *front-office* et les activités dites "de support". On peut s'appuyer sur ce modèle pour essayer de comprendre l'interaction entre modernisation, informatisation et performance future de l'entreprise. Nous avons ainsi modélisé la chaîne de valeur de modernisation, encore appelée métaprocessus de modernisation, qui a pour objectif de montrer que l'innovation et la modernisation peuvent être parfaitement planifiées et structurées au sein de l'entreprise.

La compétitivité de l'entreprise est directement liée à sa capacité à faire fonctionner son métaprocessus de modernisation, source d'innovation et de performance. Léonard de Vinci indiquait déjà : *"Ne pas prévoir, c'est déjà gémir."* Le métaprocessus de modernisation comporte quatre grands processus. Le premier est le processus de planification et d'innovation, dont la finalité est de générer de nouvelles idées, soit à travers une action planifiée, soit par une veille continue. Le second concerne le processus de création de valeur : sa mission est de gérer les projets et d'élaborer les solutions optimales pour l'organisation en

faisant adhérer tous les acteurs concernés. En troisième lieu, on trouve le processus de réalisation de valeur. Son objectif est de mettre en œuvre les solutions en effectuant les changements indispensables tant organisationnels que de fonctionnement pour obtenir les bénéfices prévus. Enfin, les activités dites "de support" ont pour finalité de soutenir le processus de modernisation en assurant les fonctions logistiques et administratives.

Force est de constater que nos organisations sont loin de maîtriser ce processus de modernisation, source essentielle de performance et de compétitivité. Nous péchons trop souvent sur les étapes indispensables pour générer de nouvelles sources de valeur pour l'entreprise. Autrement dit, nous observons une incapacité à générer des idées innovantes et à mobiliser les forces vives de l'entreprise pour continuellement construire l'avenir, une difficulté à gérer les projets de nature informatique en motivant les différents acteurs-clés du projet et, enfin, une impossibilité de mettre en place aisément les nouvelles solutions en particulier sur un plan organisationnel

Le processus de modernisation, modèle universel de management, doit être une activité récurrente de toute organisation qui se veut pérenne.

Il doit être animé, entretenu. Léonard de Vinci nous rappelle que *"le mouvement est la cause de toute vie"*. Le DSI est indéniablement un acteur-clé de ce processus. Il doit forcément y être impliqué, si ce n'est l'animer.

Pour réussir, n'oublions pas que Léonard de Vinci fut, par la grâce de François I^{er}, *"libre de rêver, de penser et de travailler"*. Souhaitons que nos directeurs généraux se comportent comme notre roi-chevalier, figure emblématique de la Renaissance, qui a largement participé à l'épanouissement et au rayonnement de la France et affirmé sa suprématie en Europe. Réussir la modernisation et la compétitivité de nos entreprises nécessite à la fois des Léonard de Vinci des technologies de l'information, et des François I^{er} responsables et éclairés. ■

MÉTAPROCESSUS DE MODERNISATION

	MÉTHODES UTILISÉES	RÉSULTATS	JUSTIFICATION
Processus de planification et d'innovation	Schéma directeur et processus de veille/innovation	Portefeuille de projets candidats/idées	Analyse de la valeur
Processus de création de valeur	Gestion de portefeuille de projets et gestion de projet	Portefeuille de projets, solution	Analyse économique
Activités de support	Techniques de mise en production, gestion du changement	Solution opérationnelle techniquement, fonctionnellement et organisationnellement	Analyse des bénéfices

SOURCE : ACADYS