

BOUSCULER LES IDEES REÇUES

ACADYS est un cabinet de conseil en gouvernance, stratégie, innovation, organisation et performance numériques. Sa philosophie ? Se poser les bonnes questions et le placement de l'humain au cœur des changements.

Des cabinets de conseils, il en existe des milliers (au bas mot). Mais des spécimens comme Acadys, vous n'en trouverez qu'un. Cette société de conseils fondée en 1996 accompagne des entreprises à se projeter en matière de systèmes d'information. Elle est notamment spécialisée dans la fourniture de schémas directeurs numériques, pour imaginer le système d'informations idéal afin de soutenir à la fois l'activité de l'entreprise mais aussi son développement. La vision d'Acadys est de devenir le partenaire de référence pour les projets de transformation numérique des organisations publiques et privées dans le monde francophone, au travers de sa connaissance des business models innovants et de sa maîtrise des bonnes pratiques managériales informatiques, numériques et business.

Mais plusieurs éléments différencient clairement Acadys de ses concurrents. À l'heure où le terme transformation numérique est dans toutes les bouches, le cabinet est d'abord le seul à se poser une question pertinente : qu'est-ce qu'un processus de transformation ? L'entreprise a beaucoup travaillé sur le sujet, depuis la phase de l'idéation jusqu'à la phase de changement. « Nous avons aussi listé les différentes composantes managériales qu'il convient de maîtriser pour que la transformation soit de

fond mais pas de façade, ce qui est le cas aujourd'hui pour 90% des entreprises, observe Christophe Legrenzi, PDG d'Acadys. Par ailleurs, tout le monde utilise le terme de numérique mais personne ne le distingue de l'informatique ou du système d'informations. Or, c'est une discipline particulière. La grande majorité des entreprises connaît sa dépense informatique. Mais au-delà de 5000 personnes, il n'y aurait qu'une entreprise sur trois qui connaîtrait le budget exhaustif de son informatique ».

De plus, peu d'entreprises mesurent réellement leur dépense numérique. Le calcul n'est pourtant pas sorcier : le numérique correspond au coût d'utilisation de l'outil informatique par l'ensemble des collaborateurs dans leur métier, auquel on ajoute le coût de l'outil informatique. Ce calcul permet de mettre en perspective plusieurs paradoxes. On constate souvent que ce n'est pas tant l'optimisation de l'outil qui est un enjeu d'importance, mais plutôt son usage. « Je prends un exemple concret sur lequel nous avons travaillé : une fédération d'hôpitaux qui représentait un budget global d'un milliard, la dépense informatique était de 25 millions, donc 2,5% du budget. Mais en dématérialisant la plupart des processus et en mettant en place un dossier patient informatisé, on s'est rendu compte que le budget du numérique était de 450 millions, presque la moitié du budget total ! Il s'est avéré



Christophe Legrenzi, PDG d'ACADYS France et président ACADYS International

que le personnel infirmier passait seulement 20% de son temps de travail devant les patients, et deux fois plus de temps devant l'ordinateur.

Ce qui pose clairement la question de la pertinence de cette transformation numérique » note le PDG d'Acadys.

Un mirage à éviter

Christophe Legrenzi l'affirme : les termes transformation ou révolution numérique sont poussés en avant à grand renfort de marketing par l'industrie informatique et des télécoms, qui gagne beaucoup d'argent. Mais la réciproque est-elle vraie pour les sociétés clientes ? C'est un des éléments de différenciation d'Acadys, qui n'hésite pas à dénoncer ce phénomène. Robert Merton Solow, prix Nobel d'économie parmi les plus célèbres macroéconomistes a beaucoup travaillé sur la croissance et a démontré

qu'investir massivement dans les outils numériques n'entraîne, dans la grande majorité des cas, aucun gain de productivité pour les entreprises. En 2020, le paradoxe de Solow reste toujours d'actualité, faute d'une évolution des pratiques

D'autant que, d'un point de vue microéconomique, d'autres études vont dans le même sens de ce mirage technologique. Peu de projets avec une composante informatique génèrent la valeur promise au comité de direction ou d'investissement « Tout le monde ne s'appelle

pas Google, Amazon, ou Facebook, souligne le PDG d'Acadys. Le producteur génère beaucoup d'argent mais l'utilisateur a souvent du mal à générer de la valeur. Il y a une forme de mythe technologique, qu'il suffirait de lancer des projets blockchain ou IOT ou encore IA pour que la boîte fasse des

profits énormes. Mais c'est illusoire. Il faut une finalité, un sens. Aujourd'hui, on se focalise sur le comment mais pas sur le pourquoi. Si on n'explique pas le numérique et qu'on ne le mesure pas, on est confronté à la dure réalité du paradoxe de Solow qui fait qu'une faible minorité crée de la valeur ».

Un potentiel phénoménal de création de valeur

Afin de ne pas rester fataliste devant cette réalité, Acadys propose de faire évoluer en profondeur son environnement et ses façons de travailler. Le cabinet a réussi, après plus d'une décennie de recherche, à décrypter les facteurs clés de la transformation numérique, les leurres, mais aussi les leviers technologiques, les leviers datas et les nouveaux concepts digitaux, qui peuvent réellement transformer une entreprise. Durant des années, la direction des systèmes d'information a souvent été placée comme une fonction de support et mise au service des métiers. Si cela avait un sens dans un monde d'informatisation, cela n'en a plus dans une logique de digitalisation. Alors que l'informatisation se contente de plaquer des

solutions informatiques sur du préexistant, la digitalisation oblige à repenser les rôles, le management, les processus, l'organisation, les compétences. Et créer de la valeur !

« Dans l'exemple de l'hôpital, les décideurs ont juste informatisé et plaqué des outils sur une organisation inchangée, explique Christophe Legrenzi. Ça ne peut pas être synonyme de création de valeur. On dit à des médecins et infirmiers : 'vous allez faire la même chose avec ces outils'. Mais les responsables n'ont pas réfléchi aux conséquences. Un médecin prend en moyenne 16 à 19 secondes pour faire une ordonnance 'papier'. Devant l'ordinateur, ce temps est triplé, voire plus. Après 30 à 50 patients par jour, cette perte de temps peut se chiffrer en heures. Pourtant,

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : Notre raison d'être

« La transformation numérique et la modernisation des organisations n'a de sens que pour créer de la valeur humaine, durable et profitable »



Pour nous, la transformation numérique n'est pas un luxe abstrait mais un impératif. Notre rôle est de faire de la transformation numérique une source certaine et durable de valeur.

une personne, moins qualifiée et moins chère, pourrait très bien saisir ces informations et dégager du temps pour le médecin qui se consacrera à sa véritable activité. Il y a un potentiel phénoménal de création de valeur si les choses sont prises par le bon bout ».

Pour le PDG d'Acadys, le monde actuel n'est pas compliqué, il est complexe. Et dans ce monde complexe, dont on ne connaît pas la finalité, rien n'est mieux que de disposer des outils qui permettent d'aborder sereinement le futur. D'où l'investissement considérable du cabinet en R&D. Loin de se cantonner à une activité « prudente » de conseil, Acadys a décidé d'incuber, (soit seule, soit avec des partenaires) des entreprises

d'un autre type. Parmi elles, on retrouve BDS, Beyond Data Sciences, une pionnière dans le monde de la data intelligence, qui utilise cette technologie pour analyser notamment les discours oraux et écrits des candidats à la présidentielle, afin de comprendre leur tronc commun et leurs vrais éléments de différence. Une autre entreprise incubée par le cabinet, Holoffice-Metaversoffice, travaille sur les outils collaboratifs, qui va bien au-delà de Teams, Meet, Zoom, Slack. Cet outil collaboratif très riche comprend une spatialisation du son et la rédaction de synthèse automatique, tout en respectant la propriété et la souveraineté des données personnelles et en plaidant la sobriété numérique. Le futur s'écrit maintenant.

Bio express de Christophe Legrenzi

Ingénieur en informatique de gestion, ingénieur en informatique industrielle, Docteur ès sciences de gestion (PhD IAE/CNRS), Docteur in International Business Management (PhD ISM), auditeur certifié en analyse de la valeur (AV), informatique (CISA) et en Gouvernance numérique (CGEIT), il est spécialisé dans les domaines de la création de nouveaux business models et de la performance des organisations numériques.

Il est également vice-président du club européen de la gouvernance des systèmes d'information et délégué pour la France, administrateur de l'ANDESE (Association Nationale des Docteurs en Sciences

Economiques et en Gestion) et professeur associé à l'Ecole des Mines ParisTech.

Nommé Conseiller du Commerce Extérieur de la France, son mandat a été renouvelé en 2013, en 2016 et en 2019.

Il anime également de nombreux séminaires et conférences ayant pour thèmes la Révolution numérique et intervient régulièrement dans des universités ou écoles de gestion européennes, africaines, américaines ou dans la zone Asie-pacifique.

Il a participé à la rédaction d'encyclopédies telles que « Le Guide Pratique du Responsable Informatique »,

il est l'auteur du « Contrôle de Gestion des Systèmes d'Information » paru chez Dunod en Janvier 2012, des « Nouveaux schémas directeurs système d'information » paru chez Hermès Lavoisier et du « Tableau de Bord de la DSI » (sortie en Mars 2011) qui a obtenu le Prix du Meilleur Ouvrage Informatique francophone en 2011 (prix AFISI).

Ses 2 dernier ouvrages publiés en 2020/21 sont :

- Pilotage du SI et de la transformation digitale (Dunod, juillet 2020)
- Les 100 meilleures pratiques informatiques, numériques et business (Best Practices, décembre 2021)