

Préface

Lorsque les auteurs de cet ouvrage m'ont demandé d'écrire la préface de leur œuvre sur l'entreprise numérique, j'ai immédiatement pensé que c'était un document de plus sur un sujet à la mode dans le monde de la technologie et de l'entreprise du XXI^e siècle, souvent abordé par les cabinets de consulting dont certains ont d'ailleurs souhaité se spécialiser sur le sujet. Mais à y regarder de plus près, il aborde une question encore plus importante que le seul sujet de l'entreprise numérique : « Votre entreprise est-elle en ordre de marche ? » Car il est là le vrai sujet. Il est évident qu'il est important de créer ou de gérer une entreprise *up to date* concernant l'intégration des technologies les plus à la pointe pour assurer développement commercial, efficacité de gestion et rentabilité, pour faire face à ses concurrents sur un marché donné, mais qu'elle soit numérique ou pas, l'entreprise informatisée n'atteindra pas les objectifs les plus performants si elle n'intègre pas, dans sa mise en œuvre de la technologie, des concepts et des normes qui sous-tendent l'évolutivité et le bon fonctionnement de son informatique. Et c'est justement le propos de cet ouvrage qui a le grand mérite de mettre en évidence et de proposer, sur un nombre de pages restreint, ce qui est indispensable pour faire en sorte que l'informatique, la technologie, ne soient plus considérées comme un souci, un mal nécessaire, mais l'incontournable outil de la réussite d'une entreprise et du développement de son *business*.

J'ai eu l'avantage au cours de ma carrière informatique de servir de grands groupes dont certains étaient anglo-saxons et les autres, français. J'ai été frappé de constater à quel point un groupe américain, un groupe britannique, considèrent la technologie, non pas comme le mal nécessaire que j'évoquais plus haut mais comme une nécessité incontournable pour développer le business et gagner des parts de marché, pour être toujours plus rentable. Pour eux, la technologie est un facteur indispensable d'accroissement des profits ; ils la positionnent au même niveau que le marketing, que le réseau commercial, que la gestion financière ou celle des risques. Pour l'une des premières banques du monde, la devise organisationnelle était les « cinq I » :

Investment banking, Individual banking, Institutional banking, Insurance et Information technology. Les informaticiens que nous étions étaients très fiers et particulièrement motivés pour mériter cette reconnaissance de leur métier. Je n'ai pas ressenti cela dans les groupes français où je suis passé, l'informatique était souvent un levier politique dans un grand groupe mutualiste, ou bien était dirigé par un N-2 ou 3 dépendant d'une Direction générale dont la priorité n'était pas la technologie, car elle représentait trop une contrainte budgétaire plus qu'un outil de captation de nouveaux clients ou de marchés. Bien évidemment, comme partout, il y a en France des exceptions et je les ai heureusement connues aussi ; il y a également les entreprises industrielles qui vendent la technologie et ne peuvent donc par essence en faire abstraction. L'industrie a inspiré le secteur tertiaire en la matière d'ailleurs.

Ce court développement introduit l'un des thèmes importants de cet ouvrage qui réside en l'implication de la Direction générale dans la gestion et le développement de l'informatique de son entreprise, et donc dans sa gouvernance. L'élément indispensable pour la bonne intégration de l'informatique dans l'entreprise est de considérer fondamentalement que l'informatique ne réussira pas et ne sera pas facteur de profit si tous les métiers ne se la sont pas appropriée. La Direction générale supervise la relation entre les métiers et la déclinaison technologique de leurs projets. La Direction générale a une parole principale à porter en matière de technologie : cette dernière vient en incontournable aval de tous les projets de chaque département de l'entreprise. L'informatique se doit d'être, pardonnez les anglicismes, *business-oriented* et *customer driven* : profitable et tournée vers le client. Cela signifie aussi que si la Direction générale souhaite développer son business dans la pérennité et en évitant de désagréables déconvenues relatives à l'intense développement de tous les modes de communication dont les réseaux sociaux et Internet, elle doit inscrire dans les cahiers des charges de ses projets, la maîtrise des risques et celle de la sécurité. C'est un autre thème important développé par les auteurs de cet ouvrage.

On le voit bien, pour évoquer l'ordre de marche de l'entreprise numérique, on touche à tous les métiers de ladite entreprise. Cela signifie que la relation établie entre les métiers et la technologie n'est pas seulement une relation de gouvernance qui mettra en œuvre les comités de gestion et de pilotage indispensables à la bonne fin des projets-métiers dont leur pan informatique. La description des macro-processus-métiers, leur formalisation de bout en bout, leur validation acceptée et validée par tous les acteurs impliqués, est tout aussi indispensable que l'est l'implication de la Direction générale qui doit être le *booster*, et que la touche finale que représente l'informatisation. Ce livre indique précisément comment décrire ces macro-processus et les intégrer en amont du déroulement des projets de l'entreprise. Mais qui dit pluralité des métiers, des projets, des développements technologiques, dit aussi « nécessité de cohérence ».

La cohérence de l'ensemble technologique de l'entreprise sera à l'image de la cohérence de l'entreprise elle-même, et la transformation numérique ne s'opérera favorablement et rentablement, préservant à la fois l'avenir, la productivité, l'évolutivité et la réactivité, que si cette cohérence est traduite dans une architecture. Un immeuble qui veut durer et résister au temps est un immeuble solidement et précisément architecturé. Il en est de même pour une entreprise, d'où les concepts et les propositions concrètes développées dans cet ouvrage, relatifs à l'architecture d'entreprise, l'architecture applicative et leurs déclinaisons associées. Plus l'architecture sera considérée aussi bien sur le plan de sa conception que de sa maintenance comme un facteur indispensable de solidité de l'entreprise, plus cette dernière bénéficiera de la cohérence qui lui est indispensable pour fonctionner et se développer de manière fluide et réactive. La traduction permanente et facilement lisible de cette architecture sera la cartographie de la plate-forme informatique, que les métiers devront s'approprier, de même qu'ils devront s'approprier la gestion de leur portefeuille de projets en partage avec la Direction générale, impactant leur gestion budgétaire et celle de l'entreprise. Aux informaticiens de gérer les capacités purement technologiques de la plate-forme, capacités allant de la gestion prévisionnelle des ressources humaines des DSI qui se transforment aussi avec l'évolution des technologies et doivent être aussi réactives que le sont les développeurs du business, jusqu'aux capacités des calculateurs et autres ensembles électroniques mettant en œuvre les réalisations validées et testées à la fin des projets.

On le voit bien, la réactivité est un facteur de réussite, donc la nécessité de rapidité favorisée par la cohérence de l'entreprise, de son organisation et de son informatique. Ceci est concrètement traduit dans cet ouvrage au travers de l'aptitude qui doit être celle d'une entreprise ou d'une organisation de développer et de gérer des cycles courts. C'est la fluidité produite par une architecture ouverte et maîtrisée, maintenue et partagée, qui permettra la proposition et la gestion de cycles courts de la prise de décision à la validation des résultats obtenus.

Enfin, et c'est en quelque sorte dit trivialement, la cerise sur le gâteau, mais une cerise qui en est indissociable, les auteurs n'ont pas manqué d'attirer l'attention des lecteurs sur la vraie nécessité de la communication autour des projets et des réalisations, des résultats concrètement et financièrement obtenus, appuyée sur des tableaux de bord simples et lisibles par tous, une communication adaptée pour certains de ses pans aux clients de l'entreprise, donc une communication d'excellent niveau, aussi bien endogène que exogène, ajoutant une touche finale à la fluidité engendrée aussi bien par les macro-processus que l'architecture, par la gouvernance comme par l'implication devenue naturelle d'une Direction générale.

Ce n'est pas par hasard que j'ai commencé ce développement en évoquant l'importance stratégique de l'implication de la Direction générale dans la gouvernance et l'intégration des systèmes d'information, et que je conclus en la mentionnant encore, car c'est grâce à elle que les préceptes, les méthodes, les conseils, les normes présentés dans cet ouvrage constituent l'ordre de marche nécessaire à la transformation numérique de l'entreprise, et c'est, en clin d'œil, grâce à elle qu'on ne dira plus que son implication est moindre en France que dans les pays anglo-saxons : l'ordre de marche est stratégique.

Claude THOUMY¹

1. Claude Thoumy a été *Vice-President Chief Information Officer* au sein du Groupe Citibank, Directeur de l'organisation et de l'informatique et Directeur de la banque technologique au sein du groupe Caisse d'épargne où il a été également Directeur des programmes stratégiques au niveau national, *Head of IT Operations, Head of IT Services and Support* au sein du Groupe HSBC et *Senior Advisor* à la Société Générale avant de prendre sa retraite et d'être *Senior Advisor* chez EI-Technologies.