

**Livre Blanc**

# **Organisation et Systèmes d'Information**

*Vers l'efficience organisationnelle*

Jean-Luc LEMOINE

## Pour Qui

Ce livre s'adresse à toute personne en charge de **conduire une organisation humaine vers l'efficience**, ou de participer à ce changement. Il s'adresse en particulier aux conseils d'administrations, aux directeurs de structures, aux responsables de ressources humaines au sens du management, aux maîtrises de gestion, aux responsables de la qualité, aux responsables des systèmes informatiques, aux responsables de la communication, et à **tous les métiers de toutes structures** dès lors que **la composante humaine est déterminante**. Il se lit en ½ heure.

## Par Qui

Ce livre est rédigé par Jean-Luc LEMOINE, un sénier 1951.

*Cursus de l'auteur :*

Ingénieur d'une Ecole Nationale Supérieure de France,

Maître es sciences mathématiques, maths pures et maths appliquées, université de France

3<sup>ième</sup> cycle en Management et Finances, université de France

3<sup>ième</sup> cycle en Intelligence des Organisations Humaines, université de France

Enseignant-chercheur, ingénieur d'un institut polytechnique régional de France.

Banquier d'affaires, hauts de bilans et participations de développement

Contrôleur de gestion, groupe international

Directeur administratif et financier, groupe International et PME régionales

Directeur d'activités Informatiques, très haute technologie et services informatiques

Créateur d'activités dans le domaine de l'informatique

Conseil en stratégie monde économique et industriel

Inventeur de processus organisationnels

Initiateur de technologies de mises en relations par Internet

Chercheur, à titre privé, sur l'autisme et les difficultés relationnelles

Chercheur, à titre privé, en ergonomie du sport et thérapie par le sport (cyclisme)

Conseil-responsable en Organisation et Systèmes d'Information, dans le domaine de la santé, le social et l'économie, plus généralement en environnements humanistes

Administrateur dans le monde associatif du Handicap

Autiste Asperger

# Définition de l'Organisation et des Systèmes d'Information

La discipline définie par le terme « Organisation » associé au terme « Systèmes d'Information » est une discipline qui s'intéresse aux **organisations de personnes** et aux **systèmes d'information multiples et variés** que les personnes de ces organisations utilisent pour fonctionner et pour fonctionner avec d'autres organisations de personnes.

Cette discipline traite de la complexité des représentations, des connivences, des conventions, des réflexes grégaires des groupes humains et des utilisations qu'ils en font. Elle tente de percevoir les rouages, les mécanismes ; elle tente de décrypter les lois, les logiques employées pour favoriser l'optimisation de leurs activités.

En d'autres termes elle s'accorde avec l'anthropologie, l'ethnologie et les sciences sociales. Elle s'accorde aussi parfaitement avec le **Management des Intelligences et le Management par la Qualité** au sens ultime de ces expressions là.

Cette **discipline rare et difficile**, souvent confondue avec les disciplines informatiques du traitement de l'information, mérite d'être mieux comprise. C'est l'objet de ce livre.

# Définition de l'efficience organisationnelle

La discipline de l'Organisation et des Systèmes d'Information est au service de **l'efficience organisationnelle**, la forme de l'efficacité supérieure. Expliquons ceci.

D'une manière générale, toute activité d'Etres vivants paraît être organisée, soit empiriquement, soit instinctivement, soit par une intelligence globale. Les Etres qui y participent, vivent et font vivre cette organisation dans son biotope en s'échangeant de l'information par différents systèmes d'information forts variés, voire inattendus. Ces échanges se font intra groupe et inter groupes dans le biotope concerné.

L'efficacité d'une organisation humaine, par exemple, atteindra un niveau supérieur, c'est à dire **l'efficience**, dès lors que cette organisation sera alignée sur un cap, autrement dit un axe et un sens, puis optimisée et orchestrée, synchronisée avec harmonie, sans dommages collatéraux. Cette harmonie devra de plus être vérifiée avec les autres contraintes et attendus extérieurs. On parlera dans ce cas **d'intelligences collectives** ou **d'intelligences des organisations humaines**.

L'efficience peut ainsi être définie comme : « l'efficacité de l'efficacité », ou « l'intelligence de l'efficacité », ou « l'élégance de l'efficacité », ou « l'efficacité au moindre coût », ou « l'efficacité au moindre dommage », ou « l'efficacité au plus juste », etc. ou/et tout à la fois !

Le mot efficacité n'a d'ailleurs que le sens de son contexte.

J'introduis dans cette remarque le fait que **les choses de très grande valeur n'ont pas de prix**.

Une grande partie d'entre nous comprend bien que les choses tangibles (mesurables, chiffrables) peuvent faire l'objet d'évaluations (retour sur investissement, graphiques). Une grande partie d'entre nous est perdue pour apprécier les choses intangibles, souvent les plus importantes et les plus négligées (le capital humain, l'intelligence d'une équipe, la vie, le bonheur, le respect des choses, etc.). L'efficience organisationnelle est donc en quelque sorte **une efficacité d'un ordre supérieur qui tient compte du tangible et de l'intangible**.

# La difficulté de la discipline.

La difficulté de la discipline est qu'elle est **rare par sa couverture et difficile par ses exigences**. Elle est donc mal comprise *a priori*. Il suffit pour s'en convaincre de faire une recherche sur Internet pour observer la confusion qui règne sur les mots clés de son voisinage sémantique.

Dans une entreprise, on comprendra aisément que l'organisation et les systèmes d'informations sont intégrés au cœur du management, des métiers, du contrôle de gestion, des ressources humaines, de la qualité, et de l'informatique. Cette discipline se retrouve effectivement dans toutes les interventions de tous les acteurs importants, souvent avec l'immense difficulté de faire percevoir et partager une vision globale et systémique.

Devant cette difficulté ces acteurs importants là sont presque toujours réduits à limiter leurs perceptions et leurs optimisations à des « bonheurs locaux ». Malheureusement **la somme des bonheurs locaux n'est pas le bonheur global**, ni d'un groupe, ni d'un groupe de groupes. Chacun y va donc légitimement de sa manière, mais sans articulations générales, sans optimisation maximale.

Autrement dit, **la discipline est souvent repoussée** loin derrière les pouvoirs « locaux » et le pragmatisme à court terme qui vit avec les événements de tous les jours. Ainsi les optimisations réalisées, aveugles du global, sont incomplètes, moyennement efficaces, voire pire, « *apparemment efficaces* » au détriment d'un ensemble.

En résumé la difficulté de la discipline est de **concilier les prérogatives et visions établies, habituelles, avec une vision d'un ordre supérieur**.

# L'efficience d'une organisation humaine passe par son intelligence.

Les systèmes vivants, robustes, ont toujours attirés l'attention des chercheurs. Le cas des fourmis en est une illustration. (cf « Les fourmis » de Werber). Les systèmes humains, infiniment **plus compliqués** (propre à l'humain), **plus complexes** (du fait de l'infini des combinaisons possibles), instables ou apparemment stables dans une instabilité permanente (du fait du **chaos de la vie**), sont toujours des mystères.

Entrevoir leurs logiques, leurs articulations afin de les optimiser sur un cap plein de sens reste un exercice délicat, sensible, d'une extrême difficulté, voir utopique. Sans le démontrer dans l'absolu, intuitivement, on comprend que tout dépend d'une alchimie, d'une **intelligence collective d'un ordre supérieur**. En ce domaine il n'y a pas une solution à une situation, mais **des solutions acceptables** fonction de l'événementiel de la vie. Ce qui est unique cependant c'est d'une part la **perception globale de l'intelligence collective**, et d'autre part **la méthode** à employer.

*Ce qui ne bouge pas :*

Le sens, les valeurs absolues, le cap, le processus racine de l'organisation

*Ce qui ne bouge presque pas :*

Le vocabulaire, les règles, l'éthique, la déontologie

*Ce qui bouge un peu :*

Les processus au service du processus racine, selon les innovations métiers, les innovations techniques, les innovations organisationnelles, les capitalisations d'expériences, les systèmes d'information de toutes natures, le jeu collectif, les connivences, les automatismes, les flux de travaux,

*Ce qui bouge :*

Les aléas, les événements, les contenus d'information, les données, les documents, les modes opératoires adaptatifs, les trucs et astuces

*Ce qui relie, ou devrait relier tout le monde :*

La vision commune, le sens, le plaisir du jeu, le partage, l'apprentissage perpétuel, l'entraînement, les gestes instinctifs, les gestes réfléchis et intentionnels, **l'intelligence individuelle en harmonie avec l'intelligence collective.**

# Discipline à ne pas confondre avec

Faute de compréhension du sujet traité, cette discipline est trop souvent amalgamée et très mal identifiée. Ainsi on parle presque toujours à tort de Systèmes d'Information (acronyme SI) en voulant dire Système Informatique (acronyme identique SI). Par exemple l'acronyme DSI définit dans les cas courants un Directeur des Systèmes Informatiques.

On parle également d'organisation des systèmes d'informations pour évoquer l'organisation technique des systèmes informatiques.

De même les DSIO, directeurs en systèmes informatiques et organisation des systèmes informatiques, ne sont pas exactement représentatifs de la discipline au sens complet du terme. Ce sont des spécialistes des systèmes informatiques et de l'organisation ou de l'architecture matérielle et logicielle de l'informatique, systèmes et architectures qui devraient toujours être alignés sur des recommandations, voire un cahier des charges fournis par l'Organisation et les Systèmes d'Information.

La discipline de **l'Organisation et des systèmes d'informations**, quant à elle, doit être nettement différenciée, identifiée et défendue par l'acronyme OSI, avec le terme Organisation bien entendu des personnes en premier. Les **Directeurs en Organisation et Systèmes d'Information** ou chefs de projets de la discipline doivent être reconnus par l'acronyme DOSI.

Quant au management, il définit souvent l'organisation comme prérogative absolue de son pouvoir, en approchant rarement le sujet sous l'angle très difficile de la recherche d'une optimisation globale. Le management doit apprécier le DOSI comme un **conseil qui aide à percevoir, à déchiffrer, qui formalise, qui éclaire le mouvement vers l'efficience**, c'est-à-dire l'efficacité d'un ordre supérieur.

# Les exigences de la discipline

Comme annoncé au début de ce livre, **la discipline exige des compétences et des expériences rares et difficiles**, venant parfois en conflit apparent, je dis bien apparent, avec les périmètres du management, des directions métiers, du contrôle de gestion, des directions de l'informatique et de la qualité.

Pour les activités courantes, les Directeurs en Organisation et Systèmes d'Information sont généralement des personnes ayant passé par **tous les registres du management stratégique et tactique**, de la finance et du contrôle de gestion, des ressources humaines, de la qualité et de l'informatique, en restant capables d'appréhender une multitude de métiers et de cultures.

Ces **DOSI** sont en réalité des assistants à la maîtrise de l'ouvrage appelé « organisation humaine », **en mesure de dialoguer et d'éclairer les conseils d'administration, les directions, les fonctionnels et les opérationnels de l'organisation** observée. Ce sont des forces de propositions de re-articulations plus efficientes alignées sur un **cap empreint de sens**.

**Les temps nécessaires** à la désarticulation et à la mise en perspective des complications et des complexités de l'Organisation dans son environnement, lui-même compliqué et complexe, **sont généralement longs**.

La conduite du changement, portée par le management, est toujours le chemin le plus long.

# La mission qui permet d'orienter une Organisation intelligente vers l'efficience.

Les DOSI en charge de la mission d'optimisation de l'organisation doivent réussir à découvrir et faire apparaître une globalité idéale. Ils ne peuvent en aucun cas se contenter de visions courtes ou locales. Cette globalité idéale est souvent perçue comme une utopie, un but à poursuivre, ce qu'elle est du fait des efforts et du temps nécessaire à la conduite du changement.

Cette **utopie** (ou ce but à poursuivre), **obtenue impérativement par un détour théorique**, est nécessaire pour partager un **imaginaire commun** qui sera détaillé par **éléments rassurants**, c'est à dire des **objectifs atteignables** et donc « accessibles » à une adhésion.

Le travail en équipe est un impératif.

Dans le cas d'une entreprise, les personnages en charge de la mission doivent avoir vécu toutes les expériences nécessaires à la compréhension de toutes les composantes du processus racine de l'organisation. Le processus racine correspond au Grand Dessein du groupe de personnes défendu par une gouvernance (par exemple un conseil d'administration)

En entreprise, les DOSI sont essentiellement des « sages »

- De la stratégie, alignée sur un Grand Dessein identifié et respecté
- Des ressources humaines, au sens du management des acteurs sur des rôles clarifiés
- De la maîtrise de gestion, c'est-à-dire du pilotage en phase avec la gouvernance
- Des métiers, au sens de la sublimation des savoirs et des savoirs faire
- De la qualité, au sens de la « qualité de la qualité »
- Du traitement de l'information, au sens du contenu et de son usage plutôt que des techniques et contenus techniques.

**Le DOSI**, ou pilote du processus organisationnel, s'il ne peut et ne doit jamais se substituer à la hiérarchie, au management, aux métiers, **doit disposer de l'empathie indispensable pour comprendre ces dirigeants et spécialistes** et jouer un rôle de conseil interne et externe. Le regard sur l'objet observé doit être à la fois externe, sous angles et focus multiples, et internes, également sous angles et focus multiples.

Le travail d'échappement, de retournement, de décorticage, d'immersion, d'approfondissement, de désarticulation, de re-articulation, de vérification doit être permanent.

Ce DOSI doit être, tout à la fois, capable de :

- Faire émerger le processus racine
- Intégrer l'éthique et la déontologie du processus racine
- Analyser et décrypter, désarticuler la complexité et la complication des sous processus
- Synthétiser pour rendre simple, sans être simpliste, et faire des propositions de ré articulations avec du sens, celui du sens recherché
- Aborder toutes les thématiques de gouvernance et de pilotage
- Défendre l'optimisation globale contre les visions trop locales
- Conseiller sur l'organisation de l'organisation managériale, un exercice du plus haut niveau, et venir en appui de tout sujet organisationnel. Proposer des schémas organisationnels. Contribuer à la réalisation du schéma directeur de l'Organisation.
- Participer au pilotage de la « qualité de la qualité », en harmonie avec les qualiticiens
- Intervenir, participer à la définition de l'organisation physique, l'architecture, les lieux et modes d'échanges
- Orienter, conseiller les acteurs des systèmes d'information (informatique, communication, etc.) en vue de l'optimisation des contenus et des contenus d'information

Il doit être méfiant à l'égard des paradigmes, des dogmes, des attitudes « normalisées ». **Il doit être différent et faire preuve d'inventivité, de cohérence dans la recherche opérationnelle de l'organisation, c'est-à-dire l'optimisation de tout, sous contraintes multiples et fortes.** Les praticiens de la recherche opérationnelle apprécieront l'immense difficulté du sujet.

Ce que le DOSI ne fait en aucun cas :

- Gouverner, généralement réservé au conseil d'administration
- Manager, généralement réservé aux équipes de direction
- Conduire le changement, du moins jamais seul puisque ceci implique directement les managers et les autres acteurs
- Mettre en place les projets du changement, opérations à la charge des chefs de projets métiers et de spécialistes.

Ce DOSI doit donc être un conseil qui laisse aux autres acteurs la liberté de s'emparer et de mettre en œuvre la vision globale et la méthode qu'il propose.

# La méthode que doit employer le chef de projet, conseil

## Pré requis

Le DOSI doit être légitime et reconnu en qualité de conseil de la direction, avec la compréhension et la connivence totale de celle-ci, compréhension et connivence qui doivent être étendues à la majorité des acteurs.

## Méthode du DOSI

Le DOSI doit :

- Observer l'Organisation de façon transparente, sans jamais être prégnant, pour éviter d'influencer la réalité observée et pour ne pas entrer en confusion ou conflit avec les prérogatives de management.
- Observer l'Organisation sous toutes ses coutures, sous tous ses angles, sous tous ses aspects afin de tenter de percevoir les articulations, les règles non dites, non écrites.
- S'imprégner du vocabulaire, des représentations, des règles écrites et du niveau de correspondance avec la réalité
- Observer l'Organisation dans ses échanges avec les autres organisations pour tenter de percevoir la position de cette organisation, son rôle, sa reconnaissance, sa place relative, ses points forts et faibles, son utilité réelle et potentielle.
- S'imprégner de la culture de l'Organisation, de ses volontés de changements, de ses particularités, et percevoir le sens, le Grand Dessein de l'Organisation. Vérifier que cette réalité est en phase avec le sens donné par la gouvernance. Suggérer de formaliser ce sens si nécessaire. Faire émerger le processus racine en relation avec le Grand Dessein. Faire émerger le modèle d'activité (humain, économique).

- S'imprégner du degré de lucidité des dirigeants à propos de l'organisation, et notamment s'ils la perçoivent bien de façon systémique en partant du processus racine et en le déclinant de façon fractale sur les processus majeurs.
- Innover dans les aménagements. Réaliser une cartographie d'une organisation idéale, voire utopique, optimisée vers l'efficience, en phase avec le processus racine et les processus majeurs.
- Faire ressortir les écarts organisationnels entre la réalité et cette organisation idéale.
- Communiquer longuement sur la représentation de ces innovations conduisant vers un idéal, utopique. Vérifier qu'il en ressort bien toutes les recherches d'efficiences enfouies dans les intelligences des acteurs, et que cela les rassurent de voir émerger un sens une clarté nouvelle.
- Aménager l'analyse, réinventer selon les retours de perception.
- Renouveler les approches des intelligences pour vérifier le degré d'efficience global possible.
- Imaginer alors les éléments de perceptions nécessaires, le vocabulaire, les unités d'œuvres pour partager le sens des missions à confier aux acteurs, et objectiver.
- Traduire l'utopie en cibles et projets atteignables, en vérifiant qu'elle poursuit bien tout de même le but, l'utopie.
- Imaginer les systèmes d'information, de tous registres, qui seront nécessaires pour que les intelligences individuelles partagent le sens, le vocabulaire, les référentiels, les règles, les informations opérationnelles, tout le temps, facilement.
- Faire traduire tout l'ensemble ainsi formalisé en projet de société ou d'établissement global, projet à la fois plein du sens de la gouvernance, de stratégie des visionnaires, d'organisation des troupes, de sous stratégies des domaines d'activités, de tactiques de terrain selon les contraintes rencontrées et le niveau de communication entre intelligences.

- Participer à la déclinaison du projet de société global, participer à la rédaction des politiques, des schémas directeurs, des plans de tous types (informatique, architectural, image, communication, etc.) pour vérifier à la fois le sens, l'organisation qui en découle et les couvertures des systèmes d'informations.
- Participer à la concrétisation de projets de tous types en fonction des priorités définies par les tactiques de mise en œuvre de la stratégie.
- Participer à la mise en place d'un système qualité bâtit sur la « qualité de la qualité » et sur le management par les processus. Favoriser la perception des processus et la supervision de leur déroulement.
- Revoir en permanence le degré d'efficience, c'est à dire l'efficacité de l'efficacité alignée sur le sens, et vérifier que les acteurs perçoivent bien le résultat de leurs actes et le niveau global du moment.
- Remettre en perspective, perpétuellement, le fonctionnement du système avec les événements de la vie et rechercher de nouvelles pistes d'efficience.
- Etc.

Cette méthode illustre les exigences de la discipline et donne une idée du niveau de compétences nécessaires.

# **Les points obligés de la mission pour parvenir à une Organisation intelligente, efficiente**

Si vous envisagez de mettre en place une mission pour vous orienter vers une Organisation intelligente, efficiente, voici en résumé les incontournables :

- Faire reconnaître l'Intelligence de l'Organisation au niveau de la gouvernance (conseil d'administration)
- Partager un imaginaire commun, porté par ce cap empreint de sens
- Communiquer sur l'Organisation et sa révision, au sens de la revoir autrement, préciser les rôles, mandater les acteurs et trouver un style de communication
- Pratiquer un management par les processus, forcement transverse aux hiérarchies, management opérant en générateur de changement, consolidateur de repères et de culture
- Construire un référentiel commun, de sens, de mots, de concepts, de règles
- Identifier et publier le processus racine, et ses sous processus majeurs
- Optimiser et assister les processus majeurs
- Faire piloter les processus majeurs
- Clarifier les buts et les objectifs
- Inventer et implémenter des systèmes d'information adaptés
- Fiabiliser l'information, fluidifier les échanges d'informations
- Rendre lisible l'action collective, au sein de l'organisation et à l'extérieur de l'organisation

## L'auteur vous remercie.

Est-ce que l'Organisation et les Systèmes d'Informations vous sont désormais plus compréhensibles ? J'espère en tout cas que cette lecture vous apportera matière à réflexion.

Reconnaissons le, ce sujet n'est pas évident. Mais, où que nous soyons, il mérite attention puisqu'il conditionne chaque instant de notre vie, chaque instant de la vie de notre entourage.

Je formule l'espoir que ces quelques pages vous auront permis de mieux comprendre ma discipline, et que vous pourrez ainsi, peut-être, imaginer comment décrypter votre Organisation pour la conduire vers l'efficience, ou participer activement à cette dynamique humaniste.

Je ne finirai pas par « il n'y a qu'à, il faut que ... ». **La difficulté reste entière.**

Je vous remercie de votre attention.

Jean-Luc LEMOINE  
jean-luc.lemoine@dedici.org