

# Stratégie de transformation numérique<sup>1</sup>

Tendances structurelles et axes stratégiques des systèmes d'information

## 1 Introduction

Ce petit livre blanc offre une vue stratégique de la digitalisation, en tant que phénomène et en tant que projet d'une organisation.

Cette approche générique explique l'histoire des systèmes d'information et fournit un éclairage sur les évolutions futures. Il vise à clarifier les axes stratégiques d'un développement harmonieux et sûr du système d'information d'une organisation.

## 2 Du calcul à la gestion de l'information

Du fait de ses limitations techniques de l'époque, l'ordinateur<sup>2</sup> a d'abord conquis, dans le monde de la gestion, les fonctions qui nécessitaient des calculs fastidieux.

Grâce aux progrès technologiques en matière de volumes, de capacité de traitement et de communication, le calcul a été progressivement supplanté par les fonctions de conservation et de partage de l'information : référentiels, synchronisation, transport, stockage, présentation.

Ainsi, les applications que nous utilisons tous les jours font-elles pour nous bien plus d'échanges et de classement d'information que de calculs numériques. La puissance de calcul est finalement utilisée essentiellement à des fins qui ne sont pas directement fonctionnelles, notamment pour nous présenter une interface utilisateur confortable.

Cette évolution reflète la réalité du monde de l'information : seule une faible partie de ce qui nous entoure peut être ramenée à un modèle numérique, si bien que la plus grande part de notre activité cognitive consiste, plutôt qu'à calculer, à inventorier, classer, trier et relier des objets divers.

Si elle s'est réduite en proportion, la quantité de calculs effectués dans nos systèmes d'information n'a pour autant jamais cessé de croître en valeur absolue avec les systèmes eux-mêmes ; au contraire, elle remplit plus que jamais des fonctions techniques vitales au cœur de ces systèmes : compression, vérification, encryptage, surveillance<sup>3</sup>. Le calcul a gardé par ailleurs sa suprématie dans certaines tâches de gestion, telles que la simulation ou l'optimisation<sup>4</sup>.

---

1 © polin.com 2018

2 Le mot français « ordinateur » est un mot que Littré définissait par "Qui met l'ordre, qui arrange". Il contraste ainsi à ses traductions dans d'autres langues, qui désignent plutôt un simple calculateur. L'histoire aura donné raison au Professeur Jacques Perret, à qui nous devons cet emploi.

3 Les calculs de blockchain (« proof of work ») appartiennent en principe eux aussi au monde de la gestion ; toutefois, leur coût, intrinsèque à leur nature, les condamne à une utilisation marginale, en attendant qu'ils soient supplantés par quelque autre moyen de preuve ayant une empreinte écologique plus supportable (cf <https://www.sciencedaily.com/releases/2018/10/181029130951.htm>), et qui reste à inventer.

4 Le calcul reste par ailleurs roi hors de l'informatique de gestion, en particulier dans le domaine scientifique.

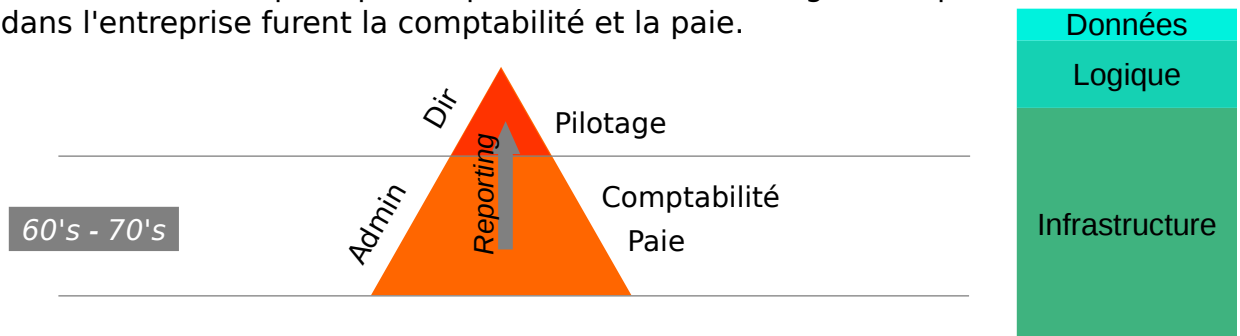
### 3 De l'observation à la symbiose

Afin de dégager les tendances à long terme et identifier les axes stratégiques, il est utile de mettre la transformation numérique en perspective.

L'évolution des systèmes d'information a suivi la capacité croissante de la technologie à traiter des problèmes de plus en plus complexes, impliquant un nombre croissant d'acteurs. On peut distinguer trois générations d'environ vingt années chacune dans le passé et esquisser la prochaine génération.

#### 3.1 L'âge comptable

Alors que le calcul était la principale capacité de ces technologies, les premières fonctions traitées dans l'entreprise furent la comptabilité et la paie.

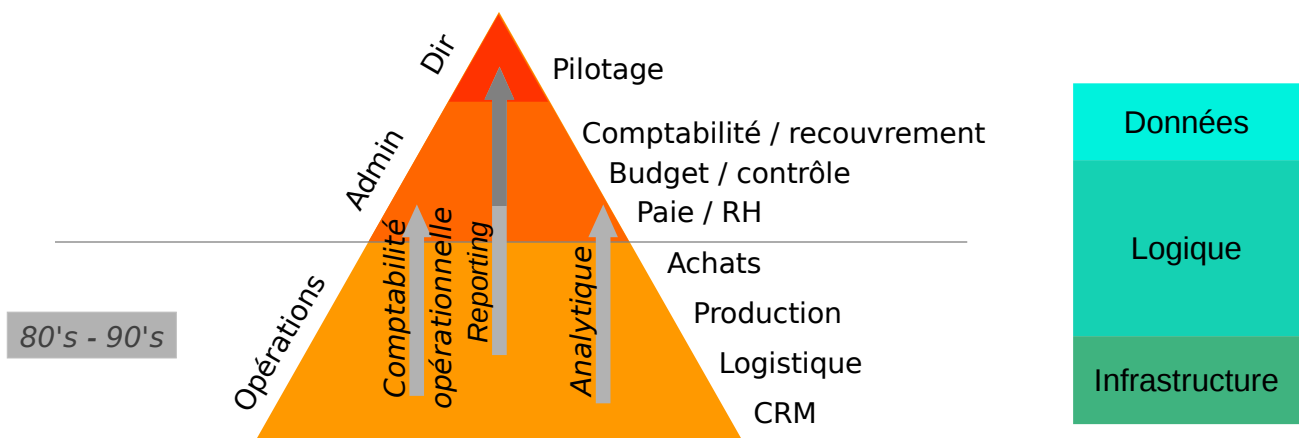


À ce niveau, le système d'information restait alimenté par des documents papier produits par des procédures manuelles, et fournissait essentiellement un travail de consolidation. La Direction était alimentée en données, également via des documents papier, peu différents des informations qu'elle recevait par ailleurs des parties non informatisées de l'organisation, comme la production ou les ventes.

Le système d'information de l'âge comptable se contentait alors d'observer le monde opérationnel. Les coûts informatiques étaient dominés par la cherté des matériels, cependant que les données étaient peu volumineuses et coexistaient sous forme papier.

#### 3.2 L'âge opérationnel

Les progrès technologiques ont ensuite permis de couvrir les fonctions opérationnelles : achats, production, logistique, ventes. Des solutions de plus en plus intégrées sont apparues.<sup>5</sup>



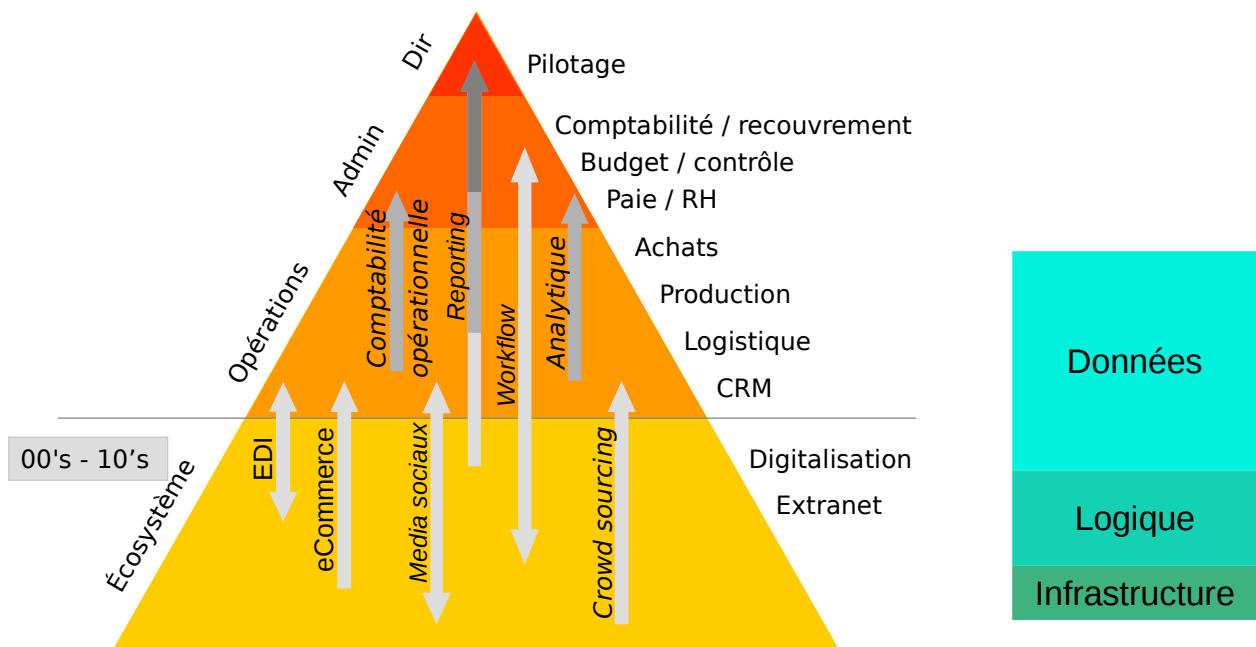
<sup>5</sup> On notera, comme en témoigne l'emploi de l'acronyme ERP, que l'informatisation des fonctions de production et de logistique, requérant le plus de calcul, a précédé celle des autres (CRM, marketing...)

Outre les gains sur ces fonctions elles-mêmes, cette informatisation a permis désormais d'alimenter directement en données opérationnelles (heures, stocks, ventes, comptabilisation analytique, etc.) les fonctions administratives préalablement informatisées. Le reporting auprès des fonctions de direction se numérisait également progressivement, gagnant en rapidité et en transparence.

À l'âge opérationnel, ce sont les applications (logiciels et procédures) qui sont devenues le centre de gravité et le coût principal des systèmes, cependant que les coûts relatifs des infrastructures s'effondraient et que la valeur des données s'accroissait au fur et à mesure de leur dématérialisation.

### 3.3 L'âge intégré

La généralisation d'Internet a permis ensuite d'intégrer les systèmes d'informations avec l'écosystème extérieur.



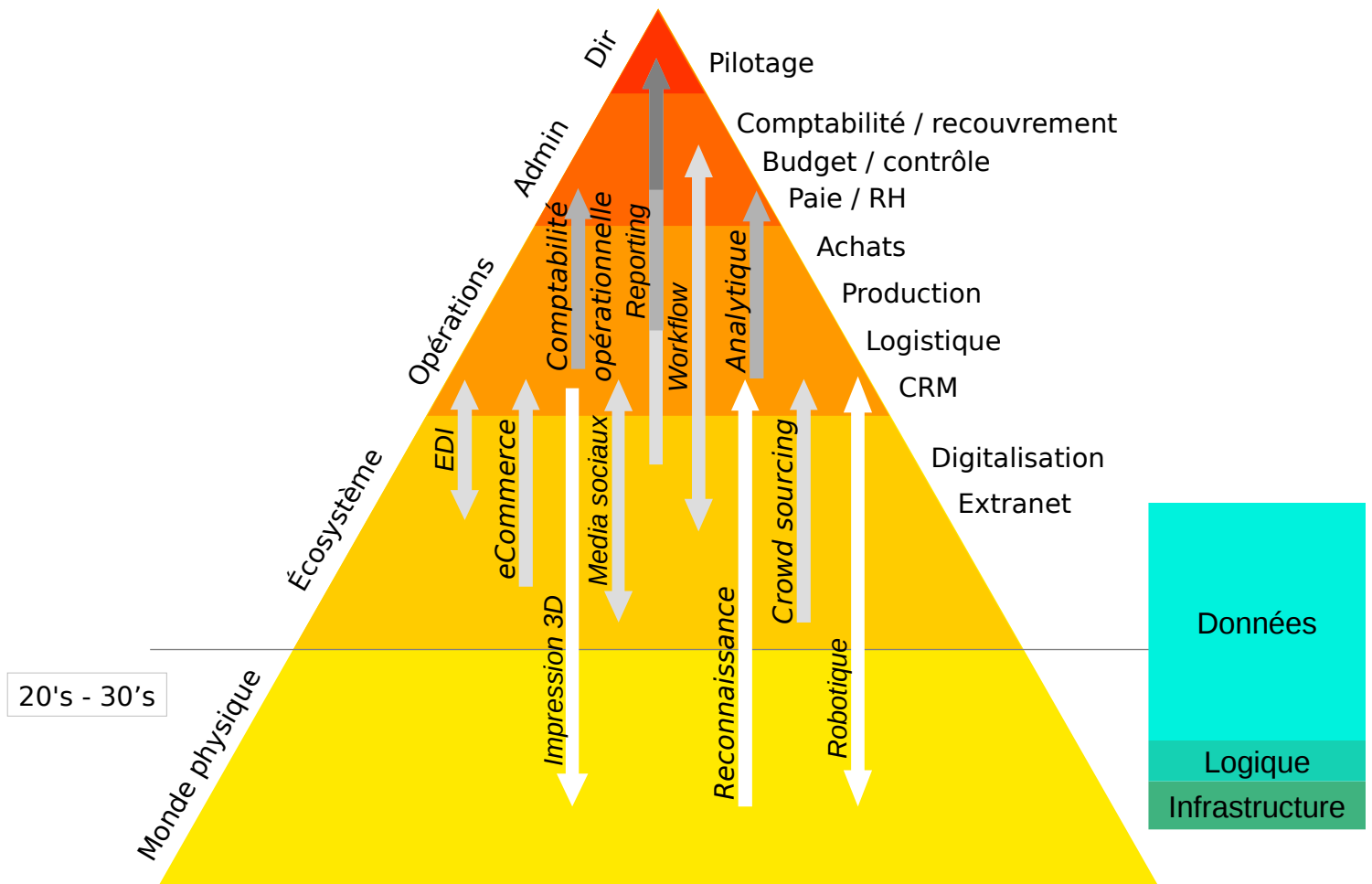
Certaines fonctionnalités opérationnelles (workflow, EDI, vente, support) ont pu alors s'étendre pour répondre aux nouveaux besoins d'intégration, cependant qu'apparaissaient de nouvelles fonctionnalités (e.g. crowdsourcing) rendues possibles par la symbiose de l'organisation et de son environnement.

Cette intrication a impacté aussi bien au niveau fonctionnel, par exemple avec l'essor de la commercialisation en ligne, qu'au niveau organisationnel, avec l'ubiquité de l'informatique mobile, ou encore technique, avec la diversification des moyens de sous-traitance (Cloud).

L'âge intégré est également celui des données : désormais, la valeur des données domine nettement les coûts matériels et logiciels. Il en va de même des risques qui leur sont liés. De même, la pérennité des données numérisées excède désormais clairement celle des applications et des procédures.

### 3.4 L'âge robotique

L'amélioration des capacités de traitement, les progrès de l'intelligence artificielle, les nouvelles technologies quantiques nous promettent une nouvelle ère où les technologies de l'information interagiront beaucoup plus directement avec le monde physique.



La multiplication annoncée de ces nouvelles interactions soulève déjà des défis nouveaux, non seulement organisationnels et sociétaux, mais également purement et simplement éthiques. Le fait n'est pas sans précédents, si l'on considère par exemple les questions de protection des données personnelles, mais il prend une ampleur radicalement nouvelle.

Un point remarquable de ce nouveau domaine est que l'information y sera générée et structurée automatiquement, à moindre coût et dans des volumes considérables. Bien plus : avec les réseaux neuronaux, la logique elle-même devient information, d'abord sous la forme de données de l'apprentissage, puis sous celle de connexions qui peuvent être inventoriées comme des données, mais que nous ne savons plus interpréter ni faire vivre comme des composants logiques.

## 4 Tendances structurelles

Certaines tendances structurelles se dégagent nettement de cette évolution, et qui se poursuivront durablement. Leur prise en compte est nécessaire à une stratégie de transformation numérique réellement proactive.

### 4.1 Progression continue

Le découpage en générations technologiques successives ne doit pas masquer qu'à chaque époque les fonctionnalités conquises par la génération précédente de systèmes continuent de s'étendre et de s'affiner. Ainsi, il y aura en 2020 encore beaucoup de progrès à faire en termes d'intégration et en termes applicatifs. En outre, les évolutions technologiques amènent à reconstruire régulièrement les applicatifs et les intégrations existants.

### 4.2 Le règne des données

Au fur et à mesure de son développement, tout en devenant toujours plus complexe et diversifiée, la technologie tend à s'effacer au profit de l'objet même des systèmes d'information : les données.

Cet effacement est le fait non seulement de l'infrastructure, des logiciels techniques (système d'exploitation, moteurs de bases de données, GED, middleware, navigateurs...), mais encore des logiciels applicatifs eux-mêmes : les applications passent, les données demeurent ; on les migre de plus en plus systématiquement, en dépit des coûts.

### 4.3 L'essor du non-structuré

Les données n'ont pas toutes la même qualité structurelle : cependant que les données structurées ne perdent rien de leur importance, des données de plus en plus informelles (multimédia, télécommunications, médias sociaux...) deviennent partie intégrante des systèmes d'information, et y occupent une place toujours plus importante ; signe des temps, un ensemble florissant de technologies (GED, gestion de contenu, « Big Data »,) est dédié à leur gestion.

### 4.4 La course à l'intégration

Depuis l'origine, l'intégration s'accroît constamment, et selon plusieurs axes :

- Les fonctions incluses (opérations, R&D, marketing, fournisseurs, clients, administrations...) ;
- Le nombre des acteurs, leur répartition géographique, leur diversité linguistique ;
- Les environnements : applications, bureautique, médias sociaux, messagerie, messagerie instantanée, phonie, vidéo, etc. ;
- Les interactions avec le monde physique : impression 3D, automatisation, robots.

## 4.5 Un risque systémique

Plus la numérisation est poussée, plus le risque informatique est systémique pour l'organisation ; or,, l'intégration croissante des systèmes d'information avec leur environnement est un défi croissant de sécurité<sup>6</sup> :

- Des menaces diverses et complexes existent aux différents niveaux techniques, qui peuvent mettre à mal l'intégrité et la disponibilité des systèmes ;
- L'accès aux systèmes pose des problèmes de plus en plus complexes, non seulement d'authentification et de gestion des droits, mais encore de simple identification : les usurpations d'identité se multiplient, impactant certains modèles d'interaction, notamment avec le public ;
- La qualité et la protection des données prennent une importance accrue, et sont devenues l'objet de réglementations très contraignantes : au risque opérationnel s'ajoute désormais un risque juridique considérable ;
- La gestion de la communication d'entreprise présente des risques nouveaux : la rapidité et l'ubiquité des media connectés, ainsi que la forme enregistrée<sup>7</sup> de leurs données peuvent créer en un instant un problème d'image de première importance.

## 5 Stratégie numérique

Quelques principes stratégiques généraux découlent de ces tendances structurelles.

### 5.1 Priorisation

Du fait des progrès technologiques (capacités, communication, intelligence artificielle) et de l'ubiquité de la numérisation, les opportunités d'automatisation et surtout d'intégration s'accroissent de façon exponentielle.

Les moyens consacrés aux systèmes d'information sont loin de suivre cette tendance. Il est donc de plus en plus impératif de faire des choix stratégiques, dont l'importance requiert désormais l'implication du plus haut niveau des organisations, un exercice difficile eu égard à la technicité de certains sujets et à l'agitation médiatique autour de modes passagères ou exagérées. L'organisation doit combiner son focus sur la création de valeur propre à son métier avec une expertise technique sans faille pour parvenir à des choix stratégiques optimaux.

### 5.2 Approche patrimoniale des données

La puissance des solutions actuelles a permis d'effacer nombre d'aspects techniques et de remettre finalement les données à la place centrale qui leur revient de droit. C'est un changement de paradigme qui a des conséquences profondes :

- L'organisation des données ne doit plus découler des singularités des applications mais être ordonnée de façon stratégique, au centre de l'urbanisation des systèmes d'information ; ceci suppose un effort spécifique de conception stratégique, centré sur la modélisation des données structurantes du système d'information, en particulier, mais pas seulement, des données de référence ;

---

<sup>6</sup> Il convient que le système d'information d'une entreprise soit résistant à la corruption de son écosystème : si étroitement lié qu'il lui soit, il doit garder son autonomie, et reste ainsi bien davantage qu'une partie du tout.

<sup>7</sup> L'adage latin « scripta manent » s'applique désormais au multimedia, des communications enregistrées aux caméras de surveillance, si bien que la part « volant » ne cesse de se réduire.

- La conception des applications et de leurs transactions doit incorporer cette organisation de l'information ; chaque application doit contribuer pour sa part à la qualité (intégrité, exactitude, actualité) des données qui dépassent son périmètre fonctionnel ou temporel (à migrer au remplacement de l'application) ;
- La logique des systèmes d'information doit être stratifiée entre les règles d'intégrité propres aux données, dont la durée de vie excède généralement celle des applications, et autres règles métier. En d'autres termes, il est préférable d'implémenter dans une couche logicielle distincte<sup>8</sup> l'intégrité, le stockage (persistance) et, en tant que de besoin, l'encryptage des données. Ce principe s'applique d'autant plus pour les données référentielles, partagées entre diverses applications.

### 5.3 Organisation

La mise en place d'une organisation adaptée est le principal facteur de réussite stratégique de la transformation numérique.

En tout premier lieu, la responsabilité informatique doit être placée judicieusement dans l'organigramme, afin d'interagir au bon niveau.

- Historiquement, la fonction informatique fut souvent rattachée aux services financiers, qui étaient de loin leur premier utilisateur. Ce n'est généralement plus le cas aujourd'hui en-dehors des industries et administrations dont l'activité est essentiellement financière ;
- Selon le métier, mais aussi la culture d'entreprise, l'informatique pourra être reliée à une fonction ou une autre ; par exemple, une entreprise agro-alimentaire s'appuyant sur une marque forte pour réaliser des marges élevées pourra privilégier le lien entre informatique et service marketing, cependant qu'une autre travaillant en marque blanche pourra privilégier le lien avec la production et la logistique ;
- Dans tous les cas, une direction générale ne peut vraiment plus considérer l'informatique comme une fonction d'infrastructure de l'entreprise, quelque part entre services généraux et comptabilité : le système d'information est désormais au cœur de la chaîne de la valeur. Plus la direction générale s'investira, plus la transformation numérique de l'entreprise réussira. L'idéal est donc que la fonction informatique soit une direction de premier rang, participant aux comités de direction.

Ensuite, la fonction informatique doit inclure, avec des ressources proportionnées à la taille de l'organisation, les responsabilités et compétences nécessaires à l'exécution de la stratégie ; outre les fonctions classiques de projet et d'exploitation, on notera en particulier les suivantes, qui prennent une importance croissante :

- La responsabilité de la sécurité : devenu systémique, le risque informatique doit désormais être l'objet d'une surveillance suffisante et qualifiée, en particulier concernant les risques liés aux données. ;
- La responsabilité de la protection des données, laquelle veille au respect des obligations légales concernant les données personnelles ;
- La gouvernance des données, qui définit la stratégie et les objectifs en termes de couverture (entités, attributs, relations, historiques, métadonnées), de qualité et de partage des données d'entreprise, et coordonne les questions d'organisation qui en

---

<sup>8</sup> Ceci limite l'emploi de certains paradigmes de développement centrés sur les classes logicielles (e.g. Hibernate), lesquels doivent être limités à des objets de pure persistance dans le cadre d'une implémentation réellement data-centrique.

découlent ; elle supervise la qualité des données, en charge de la mise en œuvre des moyens qui optimiseront cette qualité : responsabilités, procédures, intendance des données, métriques, etc. ;

- L'architecture des données d'entreprise, en charge de la conception des référentiels et des données partagées (modèle de données, règles d'intégrité), ainsi que des modalités d'intégration (APIs, abonnements, transport) y relatives, en conformité avec les directions de la gouvernance des données et des exigences de la sécurité et de la protection.