

Le DSI du futur par Monsieur Dominique Jaquet DSI APEC (www.apec.fr)

Compétent, innovant mais surtout convaincant.

L'entreprise est un organisme vivant ; son efficacité, comme son évolution, reposent, en grande partie, sur son système d'information, véritable levier opérationnel de sa stratégie.

C'est pourquoi le DSI devrait y occuper un poste prépondérant, à la droite du DG.

On doit constater que c'est loin d'être le cas.

L'entreprise cantonne les Directions Informatiques, devenues depuis 15 ans les Directions des Systèmes d'Information, au rang de fournisseurs interne de moyens.

Elle considère l'informatique comme un mal nécessaire, dans la mesure où la mise en œuvre de ces moyens nécessite une maîtrise technique totalement étrangère au métier de l'entreprise.

Il lui faut donc supporter cette Direction parasite, état dans l'état, qui coûte cher, à laquelle elle ne comprend rien, mais sans laquelle elle sait plus ou moins confusément qu'elle n'existerait plus.

Comment en est' on arrivé là ?

Les Directeurs Informatiques, devenus Directeurs des Systèmes d'Information sont en grande partie responsables.

En effet, forts de leur technicité, ils érigent une organisation opaque, fonctionnant comme une boîte noire. Ils savent ce qu'il faut pour l'entreprise, ils sont les seuls à maîtriser l'outil informatique, ils imposent donc leur solution à des Directions métier qui n'ont pas leur mot à dire. Ils sortent de leur boîte noire pour négocier leur budget ; ils y retournent pour décider des solutions à mettre en œuvre. Ainsi, de nombreux projets, longs et coûteux, avortent au moment de la prise en main par les utilisateurs qui ne comprennent pas pourquoi des techniciens, étrangers à leur métier, leur imposent des solutions qui, souvent, ne conviennent pas.

Dans ces conditions, on ne s'étonnera pas de la popularité du DSI au sein du comité exécutif. Elle explique sûrement la durée moyenne de son mandat : environ 2 ans et demi.

Il est pourtant vital pour l'entreprise de se réconcilier avec son système d'information. Pour ce faire, il faut que le DSI évolue.

Le DSI a deux responsabilités très différentes :

- D'un côté, il est à la tête d'une « usine », qui, quotidiennement met à la disposition des utilisateurs et des clients l'ensemble des applications qui sont dites « en production ». Naturellement, ces applications sont en perpétuelle évolution ; il est donc chargé de gérer les changements sans perturber le service rendu aux utilisateurs. Dans ce domaine, il est prestataire de service ; à ce titre, il doit à ses utilisateurs, tous les jours, qualité, efficacité et transparence.

- D'un autre côté, il est chargé de concevoir et de réaliser les futures applications qui remplaceront les précédentes et s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise. Dans ce domaine il doit naturellement, et c'est son métier premier, maîtriser le processus de fabrication d'une application informatique ; mais ce n'est pas suffisant ; il doit également faire en sorte que ces projets de développement soient, si possible en permanence, alignés sur la stratégie de l'entreprise ; pour y arriver, il lui faut se doter de moyens qui lui permettront de réagir avec célérité aux évolutions inévitables, rapides et imprévues de cette stratégie. Dans ce domaine, il n'est aujourd'hui, bien souvent, que prestataire de service. Il reçoit un cahier des charges, et réalise l'application. Ce processus ne permet pas d'atteindre les objectifs cités plus haut. Certains ont pensé qu'en positionnant les équipes de développement dans les métiers, on avait la solution. Les résultats n'ont guère été probants ; on a déplacé une frontière, sans résoudre le problème. Il est essentiel que le DSI soit un acteur, au même titre que les directions métier, dans les phases amonts des projets : acteur dans l'apport d'idées nouvelles, acteur dans l'étude des scénarii, acteur dans les études d'opportunité, et, enfin, acteur dans la rédaction du cahier des charges.

Cette dichotomie entre développement et production a longtemps créé des problèmes au sein même de la DSI. Aujourd'hui, le DSI a su réduire le fossé, grâce à de nouvelles méthodes, une organisation adaptée, et des outils mutualisés performants.

La problématique actuelle réside dans les rapports entre la DSI, les directions utilisatrices et la Direction Générale.

C'est le challenge du DSI de demain : se faire comprendre et apprécier des autres directions.

On peut dire que le DSI d'aujourd'hui est compétent, souvent innovant, mais rarement convaincant.

Comment le deviendra-t'il ?

Compétence :

Le DSI est avant tout un manager.

On ne lui demande pas de tout connaître, mais de savoir déléguer.

Il va devoir s'organiser pour maîtriser les Etudes, la production, l'urbanisation du SI, la gouvernance du SI, et enfin la communication. Son charisme, son expérience et sa connaissance de la stratégie de l'entreprise doivent lui permettre d'exercer un rôle de leader au sein de son organisation.

- Pourquoi les études :
Le groupe d'études restent une structure incontournable au sein de la DSI ; elle a la compétence en matière de développement de projets et de réalisation d'applications. Comme on l'a vu plus haut, c'est au DSI de rapprocher ce groupe des directions utilisatrices, en adoptant des méthodes innovantes, qui savent réunir, dès l'idée nouvelle envisagée, et ce, jusqu'à la rédaction du cahier des charges, les utilisateurs et les informaticiens.

- Pourquoi la production ?

C'est cette structure qui fournit le service au jour le jour.

Le DSI doit s'attacher à identifier ses clients, en internes aussi bien qu'en externe (internautes). Il identifiera leurs besoins en termes de produits et de services, et, surtout, s'engagera sur des niveaux de service qu'il mesurera et communiquera régulièrement.

Dans ce domaine, la transparence est de rigueur.

Ces contrats seront simples et compris des « clients » ; ils ne visent que la qualité du service attendu, et, surtout pas, la manière dont ce service est rendu. (Aujourd'hui, nombre de contrats de service détaillent à l'extrême la manière dont le service est rendu, c'est-à-dire la manière dont travaille la DSI, et ne traite pas du seul objectif, à savoir les services à rendre, et le niveau de service attendu par le client)

Les dernières décennies ont montré une forte tendance à l'externalisation de la totalité de cette fonction ; dans de grosses entreprises, des contrats très importants, s'étalant souvent sur dix ans ou plus, ont placé l'informatique aux mains de ses fournisseurs. Les gains observés dans les premières années se sont transformés en coûts souvent prohibitifs.

On commence, d'ailleurs, à observer des ré internalisations.

C'est au DSI de remettre en cause de tels contrats, afin d'en reprendre la maîtrise. La mesure de la qualité du service rendu aux utilisateurs et le volume d'activité traité devraient être les seuls leviers pour la rédaction de ces contrats ; ils ont été bien souvent oubliés.

Par contre, une fois bien maîtrisés, ces contrat permettront d'externaliser tout ou partie de la production sans risque. Le DSI appréciera les avantages et les inconvénients de tel ou tel scénario, toujours dans le souci de l'efficience du service fourni à ses utilisateurs.

- Pourquoi l'urbanisation ?

Les méthodes nouvelles évoquées plus haut ne pourront pas faire l'économie d'une étude des processus métier à informatiser.

Naturellement, des outils doivent permettre d'enrichir, au fur et à mesure, la mémoire du Système d'Information; ils permettront de mettre en évidence tous les composants réutilisables du Systèmes d'Information. C'est à l'urbaniste que reviendra le rôle passionnant d'en faire évoluer l'architecture (flux, données et fonctions), pour la rendre flexible et évolutive.

- Pourquoi la gouvernance ?

Le DSI du futur aura absolument besoin de piloter son organisation. Il devra se doter d'indicateurs synthétiques lui permettant de répondre à quelques questions essentielles : mes projets et mes investissements sont-ils rentables pour l'entreprise ? Les risques sont ils gérés au bon niveau ? Est-ce que je dispose des indicateurs adéquats, quant à la gestion de la performance de mon organisation ; Mes ressources (humaines, matérielles, logicielles) sont-elles bien utilisées ? Mon organisation répond-elle bien aux objectifs de l'entreprise ?

Est-ce que les indicateurs dont je dispose sont compris de mes utilisateurs et de la Directions Générale ?

Innovation :

Le DSI du futur doit être une force de proposition en matière d'innovation :

- Innovation pour son propre métier : c'est déjà le cas dans le domaine du matériel ; l'évolution rapide et continue des technologies de l'information lui permet d'améliorer le rapport qualité prix de son activité ; tous les ans, de nouvelles machines apparaissent sur le marché, plus performantes et moins coûteuses. Par contre, dans le domaine de l'organisation, des outils logiciels, des méthodes, il reste timoré. Le DSI du futur devra être le moteur d'une réflexion sur l'ensemble des processus qui sous-tendent son activité ; des standards comme ITIL et CMMI ouvrent la voie ; mais ils restent basés sur le principe des bonnes pratiques ; dans l'avenir, l'étude objective et approfondie des processus devrait permettre de mettre au point des pratiques innovantes. Le DSI du futur devrait être l'initiateur d'une telle approche.
- Innovation pour les directions utilisatrices : Dans le domaine du matériel comme des logiciels, il est en veille technologique permanente ; il est donc naturellement une force de proposition en matière d'innovation technologique, auprès des directions utilisatrices. Pourtant ces dernières sont de plus en plus compétentes ; le véritable moteur de l'innovation technologique n'est plus la chasse gardée du DSI, mais passe aujourd'hui par le grand public. Les maîtrises d'ouvrage sont capables d'imaginer les apports technologiques stratégiques pour leur métier ; un des rôles qui incombe alors au DSI est celui de modérateur ; en effet, il lui faudra savoir freiner les enthousiasmes de ses utilisateurs pour telle ou telle nouveauté dont ils ont entendu parler. Le mieux peut être l'ennemi du bien. Il reste en effet le garant de l'urbanisation globale du Système d'information, quelle que soit la technologie.

La communication :

C'est la compétence qui manque le plus au DSI.

La maîtrise des domaines cités précédemment est absolument indispensable ; elle constitue l'essence même du métier de DSI.

Mais, même si le DSI possède tout ce savoir faire, encore faut-il qu'il sache le faire savoir.

Le DSI de demain sera un communicant, ou ne sera pas.

La tâche n'est pas aisée; en effet, les informaticiens n'ont pas été formés aux techniques marketings ni à la communication. Il est donc important qu'il s'entoure d'un spécialiste, ou d'une cellule communication, qui l'aidera à exploiter tous les indicateurs dont il dispose afin d'élaborer un véritable plan de communication.

L'objectif est de donner, au sein de l'entreprise, une image favorable de la DSI, et donc de son responsable. Un DSI qui met en place l'ensemble des actions citées précédemment saura intéresser et convaincre non seulement les directions utilisatrices, mais aussi sa Direction générale.

Le DSI du futur sera donc d'abord convaincant, mais, évidemment, à condition qu'il reste compétent et innovant. C'est à ces conditions qu'il siègera à la droite du Directeur général, et peut-être, un jour, sera en mesure de le remplacer.