

PAR VANESSA LYON (95)



directeur de projet,
Boston Consulting
Group

Le directeur des **systemes d'information**, un **patron** de « business » comme un autre

L'informatique doit réinventer son positionnement dans l'entreprise. Bien qu'indispensable et omniprésente, elle garde la réputation d'être un sujet technique et donc « à part ». Nombre de dirigeants la perçoivent encore comme un centre de coûts. Pourtant, l'IT peut générer de nouvelles opportunités pour les entreprises et être une source d'avantages concurrentiels. Il revient au DSI (directeur des systèmes d'information) de s'exposer et d'affirmer sa vision, en cohérence avec le contexte de l'entreprise. Il est un patron de business comme un autre.

REPÈRES

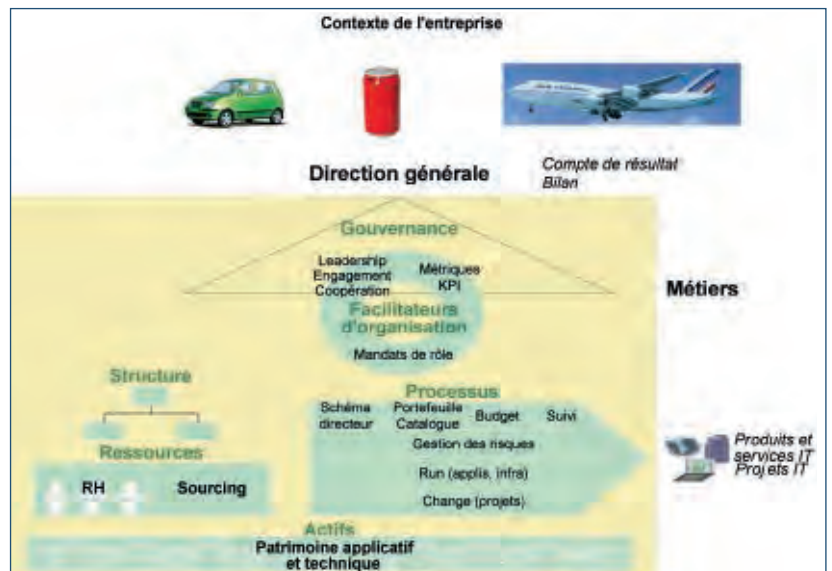
Jusqu'au début des années 2000, les DSI se tenaient sur le devant de la scène. Ils furent en charge du déploiement massif de l'informatique dans les entreprises, puis portés par la première vague Internet. L'utilisateur était encore peu compétent en informatique. Certains DSI n'ont pas suffisamment pris l'habitude d'impliquer les directions opérationnelles dans leurs choix, pour une réponse la mieux adaptée à leurs besoins, ce qui les a *de facto* enfermés dans une tour d'ivoire.

d'apparition des technologies de dernière génération oblige à une gestion de plus en plus dynamique du patrimoine applicatif et technique répondant aux besoins des métiers, tout en s'adaptant au contexte global de l'entreprise.

Les nouvelles générations sont capables de défier les techniciens sur leur terrain

Aujourd'hui, plusieurs facteurs obligent les DSI à se remettre en question et à reconsidérer leur position dans la chaîne de valeur de l'entreprise. L'informatique n'est plus l'apanage des techniciens. Avec Internet, elle s'est démocratisée. Les nouvelles générations sont capables de défier les techniciens sur leur terrain. Les prestataires IT (informatique et télécommunications) voudraient bien se passer d'un intermédiaire et sollicitent directement les directions opérationnelles pour des applications métier répondant directement à leurs besoins. Enfin et surtout, le rythme

Contexte de l'entreprise



	DSI bouc émissaire (Victim Designis)	DSI central (Ego Minimus)	DSI veto (Ego Maximus)	DSI back-office (Budgets Rex)	DSI processus (Change Managis)	Directeur de l'Innovation (Innovatus Vox)
Objectif	Survivre	Standards	Approuver	Réduire les coûts	Top Line	Top Line
Habitat	Sous le bureau	Siège	Cocktails & Conférences	Revue budgétaires	Comités de direction	Comités de direction
Prédateurs	Tous	Corporate VP	Responsables SI métiers	Outsourcers, Dir. financiers métiers	Directeurs métiers	Directeur financier
Outils	Rapports incidents	Garner, PowerPoint	Etude faisabilité projets	Budgets & comparatifs	Indicateurs clés de performance des métiers	Retour pour l'actionnaire

Appliquer une « logique business » dans la gestion de l'informatique peut permettre au DSI de mettre fin aux mythes qui la marginalisent. Ainsi, d'un centre de coûts, l'IT pourra devenir un centre d'investissement, d'un sujet technique, elle deviendra

un sujet métier, et le DSI passera d'une position d'exécutant à celle d'un partenaire du métier dans la création de valeur.

Pour poursuivre la réflexion

Se transformer ou disparaître : le darwinisme de l'IT (Éditions Lignes de Repères, 2010) est né de la rencontre d'un opérationnel, **Éric Baudson**, et de deux consultants du **Boston Consulting Group**, **Antoine Gourévitch** et **Vanessa Lyon**, partageant le même enthousiasme pour l'IT. L'ouvrage offre un cadre conceptuel, des outils simples et éprouvés et de nombreux exemples pour faire de l'IT d'entreprise une fonction créatrice de valeur. Il montre comment transformer durablement cette fonction pour ne plus simplement apparaître comme un sujet purement technique ou un centre de coûts mais comme un partenaire des métiers et de la direction générale au service du business.

L'IT, un business comme un autre

La mission du DSI dans cet environnement est complexe, riche de nombreux enjeux, pas seulement techniques du reste. Lorsque l'on observe d'un peu plus près ces enjeux, on s'aperçoit que le département informatique présente toutes les composantes d'un business : il possède un patron, le DSI, qui est non seulement un dirigeant à part entière mais aussi un manager opérationnel ; une équipe de professionnels et un réseau de prestataires ; des clients, les métiers qui attendent des produits et services au plus près de leurs besoins ; un actionnaire, la direction générale qui finance l'IT et évalue sa performance ; des fournisseurs, les fabricants de logiciels et de *hardware*, les intégrateurs ; un catalogue de produits et de services ; de la R & D pour proposer les dernières innovations ; des opérations (le *run* qui regroupe ses activités récurrentes et le *change* qui regroupe le développement de nouveaux projets).

S'exposer pour s'imposer

Il revient au DSI de changer la perception de l'IT en faisant évoluer sa gestion et sa relation aux différentes parties prenantes. En dialoguant avec la direction générale, il doit aligner son projet et sa vision sur la gouvernance définie par la direction générale et sur le contexte de l'entreprise. Une entreprise qui utilise beaucoup d'informatique dans ses processus, comme la banque, aura tendance à considérer l'IT comme un processus cœur. Le DSI, d'autant plus lorsqu'il cumule la fonction de directeur des opérations, aura ainsi les leviers nécessaires pour intervenir sur les processus. En travaillant avec les métiers, le DSI doit devenir un prestataire de services à haute valeur ajoutée. Les systèmes d'information, aujourd'hui, ne peuvent plus émaner des techniciens qui savent. Ils doivent être coconstruits avec les métiers.

Se transformer pour évoluer

Cette approche requiert du *leadership* et du courage. Si la tâche n'est pas aisée, elle se révélera payante. Elle redéfinira durablement le positionnement de l'IT au sein de l'entreprise. ■

Le BCG en chiffres

Fondé en 1963, le BCG est un cabinet international de conseil en management et en stratégie d'entreprise. Il est présent dans 42 pays avec 74 bureaux. Le bureau de Paris compte 350 consultants, 13 centres d'expertise et 60 anciens élèves de l'École polytechnique.

Passer
d'une position
d'exécutant
à celle
d'un partenaire
du métier