

# De la DSI a la DSII : de l'opérationnel a l'innovation

06-11-2008

par Philippe Tassin (biographie)

La mondialisation et la pression de la concurrence ont conduit les firmes à se réorganiser, à délocaliser des pans entiers de leur activité, à sortir des frontières. Leur survie est désormais liée à la recherche d'un avantage concurrentiel qui dépend étroitement de leurs propres efforts en recherche et développement. Alors que l'innovation était considérée comme intéressante, mais secondaire, dans un univers de production de masse, d'uniformité et de rentabilité, elle est devenue au XXI<sup>e</sup> siècle un enjeu pour l'emploi.

Source intarissable d'innovations au cours des quarante dernières années, l'informatique, en remodelant en profondeur les processus des entreprises, en permettant le développement de nouveaux produits et services, a joué un rôle pionnier et mis en place la société digitale qui est notre quotidien aujourd'hui.

Alors qu'ils ont été des bâtisseurs de systèmes d'information et que ce qu'ils ont bâti recèle le cœur du métier des entreprises, alors qu'ils baignent depuis toujours dans un environnement technologique où l'innovation est reine et où les techniques se modernisent sans cesse, investissant tous les jours des domaines nouveaux et très prometteurs, on doit, hélas, constater que les DSI n'ont pas bénéficié du mouvement qu'ils ont incontestablement créé et que, n'ayant pas su s'imposer dans la révolution que vivent les entreprises, au lieu d'en être le fer de lance, ils se retrouvent aujourd'hui dans une position défensive.

Dans la grande majorité des firmes, les systèmes d'information, l'informatique et les télécommunications sont maintenant des fonctions de support et les systèmes d'information figurent parmi les obstacles considérés comme les plus significatifs au développement de l'innovation. Si les dirigeants ont clairement recentré leur entreprise sur son métier, ils ont non moins clairement décidé que l'informatique n'était pas une préoccupation à leur niveau.

Les systèmes d'information qui constituent leur système nerveux se sont pourtant étendus à tous les domaines de l'entreprise. Synonymes pendant longtemps de recherche de gains de productivité par la réingénierie des processus existants et par le contrôle des coûts, les systèmes d'information ont répondu, pendant plusieurs décennies, aux préoccupations majeures des dirigeants. Mais, bâtis au cours des trente dernières années sur cette logique, ils doivent aujourd'hui s'adapter car l'objectif des entreprises n'est plus essentiellement celui des gains de productivité, mais celui de créer de nouveaux produits, de nouveaux services et de conquérir de nouveaux marchés.

Il faut donc envisager de nouvelles perspectives et ouvrir de nouvelles voies afin replonger la DSI au cœur du métier et de la stratégie de l'entreprise, pour y assumer un rôle de vigie, rôle indispensable auquel elle n'aurait jamais dû renoncer.

" L'invention consiste à créer quelque chose de nouveau, l'innovation revient, elle, à créer quelque chose de nouveau, mais qui rapporte de l'argent " Fortune.

Les systèmes d'innovation correspondent aux multiples déclinaisons des innovations technologiques et non technologiques qui sont de nos jours indispensables aux entreprises pour assurer leur développement, voire leur survie. Ils sont donc complémentaires des systèmes d'information. L'effort de liaison entre système d'innovation et système d'information reste à faire. C'est le challenge des années à venir pour les DSI.

L'informatique n'est plus de nos jours uniquement un simple domaine technique. Elle est devenue un phénomène de société et elle se présente désormais comme le socle global, voire le levier de transformation, de l'entreprise ; mais ce n'est qu'à partir d'une situation d'excellence opérationnelle que cette phase pourra être abordée, une fois que la partie opérationnelle tourne et qu'elle donne satisfaction.

Aussi, la mise à l'état de l'art des performances et du niveau de service par une rationalisation et une modernisation des processus, de l'organisation et des infrastructures est-elle le premier pas vers l'innovation.

L'innovation ne se limite pas à la technologie, elle concerne aussi les processus, les produits, les services. C'est par une veille technologique continue, par une bonne connaissance des besoins métiers, par une relation de confiance avec les principaux décideurs que se prendront les décisions d'utiliser ou non une nouvelle technologie.

Pour que la DSI soit réellement en mesure de faire passer son entreprise à une nouvelle ère, celle de l'économie numérique, elle devra agir sur les outils, les structures des organisations, le comportement des hommes ; son rôle dépassera très largement le simple domaine de l'informatique. En plaçant l'innovation technologique au service de la stratégie d'entreprise et en veillant à sa mise en œuvre effective en travaillant, en particulier, sur l'organisation et les processus, ce qui suppose des structures nouvelles et un assemblage de ressources humaines (techniciens, mais aussi organisateurs et consultants), de technologies, de réseaux relationnels et de comportements, elle pourra alors se positionner sur les domaines essentiels et très complémentaires que sont :

- \* Excellence opérationnelle
- \* Stratégie des systèmes d'information
- \* Organisation/Processus
- \* Conduite du changement
- \* Innovation

L'innovation étant un phénomène collectif, la DSI a impérativement besoin d'établir des relations de travail régulières et constructives avec les différentes directions de l'entreprise pour pouvoir explorer avec elles de nouvelles voies de création de valeur. L'innovation est donc très liée à la communication au sein de l'entreprise et à sa gouvernance.

La DSI peut favoriser son émergence en créant des systèmes qui encouragent la créativité, en adoptant par exemple des standards ouverts et en promouvant l'usage des très nombreux logiciels libres qui existent sur le marché. Elle doit évidemment connaître et mettre en œuvre en interne les organisations, méthodes et formes de travail induites par l'usage des nouvelles technologies et qui permettent de bâtir un système collaboratif de communication et d'échange : les fils RSS, les blogs, les wikis, les gestionnaires de contenu dynamiques, les réseaux peer to peer, les messageries de groupe, etc. Elle peut montrer l'exemple en pratiquant une veille technologique au service des métiers et faire en sorte qu'en son sein, l'innovation et tous les comportements qui y sont associés soient perçus par le personnel comme une des composantes fondamentales de l'attitude que leur direction attend d'eux. L'accueil et l'intégration des nouveaux venus, par exemple, est une des conditions indispensables à une culture d'innovation puisque cela suppose le respect de l'autre, l'acceptation des différences, l'écoute, le dialogue, toutes choses indispensables à la libre expression et à la confrontation des idées. Enfin en enfourchant des chevaux de bataille, tel que le développement durable, la DSI peut se positionner comme leader sur des tendances de fond.

Dans les années à venir, les DSI vont connaître des changements aussi profonds que souhaitables et, à vrai dire, inévitables. L'externalisation progressive des fonctions techniques chez les prestataires et l'appropriation par les maîtrises d'ouvrage de leur SI sont deux tendances lourdes qui conduiront la DSI de demain à un nouveau positionnement si elle veut survivre.

La DSI aura ainsi l'opportunité de sortir de la logique d'enfermement et de centre de coûts dans laquelle elle se trouve aujourd'hui en se positionnant comme un centre de service agile et en présentant l'informatique comme une activité capable de créer de la valeur pour l'entreprise. Elle deviendra une direction attractive. Son rôle sera alors de définir et décliner, dans les domaines qui sont les siens, une politique novatrice au service des stratégies métiers. Elle devra marier les bonnes technologies avec les contraintes business et délivrer un SI flexible, voire personnalisé dans sa conception, et industrialisé dans sa mise en œuvre. Elle devra en assurer un fonctionnement sans faille et au moindre coût.

Vigie de l'entreprise, le DSI devra externaliser à bon escient, mais garder aussi en interne tout ce qui touche au savoir-faire, au cœur de métier, à la compétitivité et à la capacité de différenciation de l'entreprise. Il devra, évidemment connaître son métier de DSI, mais il devra aussi apprendre celui de l'entreprise s'il ne le connaît pas déjà.

Quel que soit son profil, le DSI devra être un passeur entre générations. La place que devrait tenir à l'avenir la DSI devrait être celle de catalyseur d'innovations. Elle devrait devenir la DSII, direction des systèmes d'information et d'innovation.