

Profil

DSI aujourd'hui

CIO demain

CHRISTOPHE LEGRENZI, PDG du cabinet de conseil Acadys, analyse les mutations du métier de DSI vers celui de CIO, véritable agent du changement dans l'entreprise.

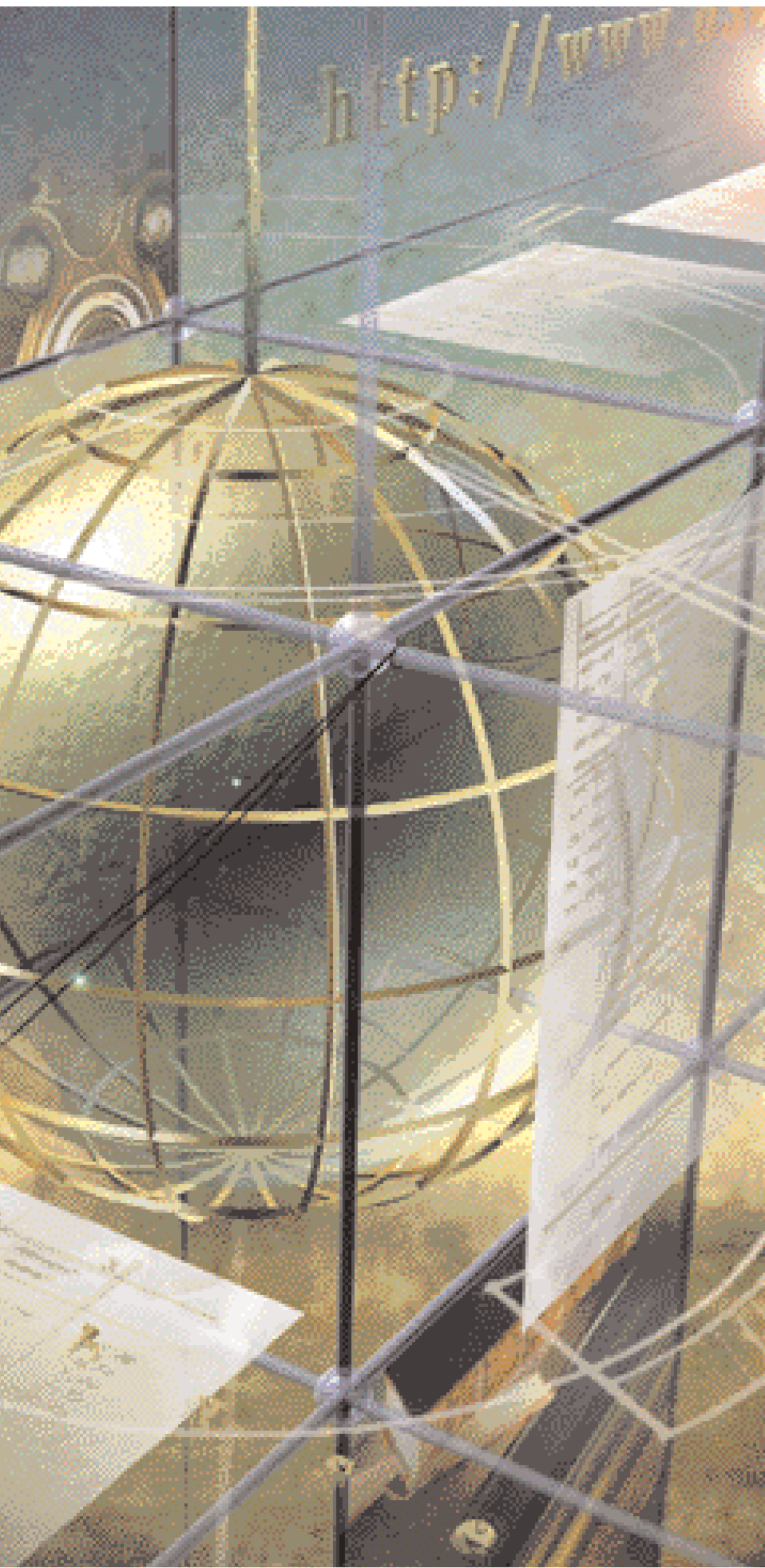


Marcel Guillaumot

Du directeur de l'informatique au CIO, quel est le chemin parcouru ?

Christophe Legrenzi : Il y a seulement dix ans, cette fonction n'existait guère en tant que telle. Mais on a observé une évolution sémantique rapide, signe d'une réelle prise de conscience. Les titres reflètent le positionnement de cette fonction dans l'entreprise. Les budgets aussi. Clairement, le directeur informatique est associé à la gestion de la technologie. S'est ajoutée par la suite une composante organisationnelle, matérialisée dans des titres comme DOI (directeur de l'organisation et de l'informatique) ou DOSI (directeur de l'organisation et des systèmes d'information). Le directeur des systèmes d'information d'aujourd'hui, lui, a un rôle plus large, comme le montre le libellé de son titre : c'est de gestion de l'information (et non plus seulement de technologie) qu'il s'agit. Sans information, pas d'informatique.





Cela implique-t-il une complexité accrue de cette fonction ?

Le directeur des systèmes d'information (DSI) a longtemps été placé dans une situation inconfortable. D'un côté, les directions générales étaient ravies de trouver des managers compétents pour gérer les dossiers épineux. D'un autre côté, le job de DSI est particulièrement ingrat, avec une charge de travail élevée, une pression au quotidien, sans parler de la sanction de l'échec si l'entreprise s'arrête du fait de son système d'information. Autrement dit, les directions générales se sont appropriées, même involontairement, les bénéfices d'un système d'information performant, sans pour autant en partager le fardeau quotidien avec le DSI. Il ne faut pas avoir peur d'affirmer que la fonction de DSI est l'une des plus complexes, voire la plus complexe, de l'entreprise. Aujourd'hui, le CIO, terme en émergence en Europe après avoir été généralisé dans le monde anglo-saxon, montre que le DSI devient plus puissant. Le I (Information) de CIO est fondamental, car il replace l'information là où elle doit être : au centre du débat.

Concrètement, comment se manifeste cette prépondérance de l'information ?

Quelques chiffres suffisent pour nous en convaincre. Le département américain du travail, conjointement à l'OCDE, estime qu'environ sept travailleurs actifs sur dix peuvent être assimilés à des travailleurs de l'information. Ces cols blancs ont un point commun : ils manipulent de l'information, quelle qu'en soit la forme, avec un outil lui aussi commun, l'informatique. D'après Acadys, son utilisation représente, en France, 50 % du temps total de travail de ces cols blancs, alors qu'aux Etats-Unis on est plus proche des 60 à 65 %. Autre façon de percevoir l'enjeu de l'information : plus de 80 % de la masse salariale globale des entreprises est consacrée à un travail de l'information, qu'il soit manuel ou automatisé. Ainsi, près de 50 % du premier poste de dépenses des organisations est consommé par un travail homme-informatique, et ce quelle que soit l'organisation. Autant le budget informatique, qui s'élève à quelques pourcents du chiffre d'affaires, n'intéresse guère nos directions générales – et elles ont sans doute raison –, autant

Profil | CIO demain

le budget du système d'information, qui représente de 10 à 40 % du budget de fonctionnement des organisations, ne doit plus laisser indifférent. Encore faut-il connaître ces chiffres... Or nos systèmes "traditionnels" de gestion, comme la comptabilité analytique, sont loin de les appréhender. Ils permettent de contrôler les activités verticales, mais sont inadaptés pour les activités transversales telles que les systèmes d'information. C'est la raison pour laquelle la plupart de nos systèmes de gestion doivent être repensés.

Comment se positionnent le CIO et sa légitimité dans l'organisation ?

C. L. : Dans 50 à 60 % des entreprises, il reporte directement à la direction générale. Les autres sont rattachés au directeur financier. Sur le plan opérationnel, on ne constate pas encore de logique de partenariat systématique avec les autres entités de l'entreprise. Majoritairement, pour les trois quarts des DSI, leurs activités se situent dans une logique traditionnelle de client-fournisseur. Pour autant, le titre et la fonction de CIO sont pleinement justifiés. Sa véritable mission consiste à se préoccuper davantage des ressources que de leurs supports, autrement dit

de l'information plus que de l'informatique. Cela suppose évidemment que le CIO soit considéré comme légitime dans l'entreprise, à la fois par les directions générales et les directions opérationnelles. En cela, il ne faut pas se le cacher, le CIO gêne. Il rentre directement en concurrence avec ses collègues quand il s'agit de reconsidérer un mode de fonctionnement ou mettre en place une nouvelle solution. D'ailleurs, qui est le véritable responsable de la gestion de l'information au sein de l'entreprise ? Le modèle traditionnel est battu en brèche. Autant dans l'entreprise industrielle l'on associait un responsable unique à un domaine, autant dans l'entreprise moderne ce concept est dépassé. Le meilleur exemple est la mise en place des ERP. Qui en est le propriétaire ? Personne, et tout le monde à la fois. Le modèle de mono-responsabilité va être peu à peu remplacé par un modèle de coresponsabilité bien plus efficace. Or, celui-ci nécessite d'autres aptitudes plus proches du fédéralisme que de l'autocratie. Un véritable challenge pour tous les managers d'aujourd'hui. Pourtant, quand on analyse les cas tels que Wal-Mart, Fedex, La Redoute ou Benetton, qui ont généré un avantage concurrentiel et des niveaux de profitabilité

supérieurs, on comprend mieux les facteurs clés du succès. Ils se résument à peu de choses : une grande ouverture des dirigeants à considérer d'autres modèles que ceux qu'ils connaissent déjà et à favoriser la réflexion système d'information plutôt qu'informatique. Dans tous ces exemples avant-gardistes, le rôle du CIO a été prépondérant. Il a été à la fois fédérateur et porteur de nouvelles idées. Ce n'est pas sa connaissance de la technologie qui a été différenciatrice – elle l'est rarement –, mais sa capacité à imaginer de nouvelles solutions d'entreprise.

A travers les enquêtes que nous menons sur le terrain, nous avons identifié une typologie des CIO qui se

décline en trois profils. La première catégorie regroupe les CIO "à tout faire". On les trouve essentiellement dans les petites et moyennes entreprises, ils ont entre 25 et 40 ans, avec une formation d'informaticien. Il leur est demandé de savoir gérer les problèmes dans l'urgence pour répondre au mieux aux besoins des utilisateurs. Leur préoccupation principale consiste à chercher à obtenir des budgets suffisants pour assurer un fonctionnement minimal du système d'information et, bien sûr, à être mieux reconnus par la direction générale de l'entreprise. Second profil : les CIO "sous contrôle". Ils exercent leur job plutôt dans les grands comptes ou leurs filiales. De formation ingénieur ou gestion, leurs préoccupations sont centrées sur la gestion de budgets limités et la gestion de projets de type ERP, gestion de la relation client ou d'e-business. Ils souhaitent disposer de davantage d'autonomie, et mieux sensibiliser leur direction aux enjeux des nouvelles technologies. Enfin, la troisième catégorie correspond à ce que nous appelons les CIO "arrivés". On les trouve dans les grands comptes, ils rapportent directement aux directions générales et sont membres du comité de direction. Leurs préoccupations concernent avant tout le suivi des grands projets structurants pour l'entreprise et le maintien de leur position au plus haut niveau de l'organisation. Leur ambition ? Faire de la stratégie et démontrer la valeur ajoutée des technologies pour la compétitivité de l'entreprise.

Au-delà de cette typologie, quels sont les facteurs de succès du CIO ?

C. L. : Avant tout, le CIO doit disposer de réelles qualités managériales, associées à une connaissance étendue du métier de son entreprise. En outre, il doit être capable d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés par la direction générale. Or, on constate toujours que les aspects technologiques priment dans l'évaluation des compétences d'un CIO. C'est ce qui explique par exemple qu'ils soient quasi interchangeables entre des entreprises de secteurs différents. La maîtrise du métier informatique prend encore le pas sur la maîtrise du métier de l'entreprise. Or, la maîtrise de la technologie devient un facteur de moins en moins différenciateur pour la carrière des



Les 5 défis du CIO

Les enjeux	La stratégie à suivre
Comprendre les logiques business	Aller sur le terrain
Manager les ressources	Passer des ressources informatiques aux ressources informationnelles
Savoir négocier	Comprendre la logique business des fournisseurs pour mieux la maîtriser
Etre une force de proposition	Identifier les sources de valeur des technologies
Savoir communiquer	Se former aux techniques de communication interne et externe

Source : CIO France

Profil | CIO demain

CIO, mais les directions générales ne semblent pas l'avoir réellement compris... Etre un manager et connaître le métier de l'entreprise vont permettre au CIO de se focaliser sur deux objectifs fondamentaux. D'une part, la contribution à la stratégie de l'entreprise. Hélas, sur ce terrain, beaucoup de chemin reste à parcourir. Dans la mesure où la stratégie, à supposer qu'elle existe, n'est pas toujours formalisée, la direction générale manque d'implication et comme les informaticiens souffrent encore d'une relative méconnaissance du métier de leur entreprise, ce n'est pas gagné. L'enquête sur la valeur menée fin 2000 par Acadys et *Le Monde Informatique* a révélé que près de 60 % des fonctions informatiques ne pouvaient être dans une logique d'alignement stratégique. C'est encore beaucoup. Les raisons invoquées correspondent aux points précédents. Absence de réflexion stratégique, désintérêt de la DG, non-implication de la DSI dans les décisions à enjeux. Moins d'un quart d'entre elles auraient levé ces obstacles.

D'autre part, le CIO doit montrer la valeur ajoutée des activités de la DSI. Il se heurte d'emblée à deux difficultés : la mesure elle-même, difficile lorsqu'il s'agit de calculer la rentabilité des investissements réalisés. Et le fait que la valeur créée l'est souvent du côté des utilisateurs du système d'information et non au niveau de la fonction informatique elle-même. Le CIO passe au moins la moitié de son temps sur des problématiques de coûts plutôt que sur des approches de la valeur. Pire, les deux tiers de son temps sont consommés sur des questions liées aux infrastructures, à l'automatisation et à l'assistance aux utilisateurs. Il serait préférable de consacrer davantage d'efforts pour définir les besoins en information et réfléchir aux avantages compétitifs issus des technologies.

Et au-delà, comment évolue ce métier ?

C. L. : Le DSI a deux voies d'évolution. Soit il se banalise précisément parce qu'il fait bien son travail, avec des systèmes qui tournent rond et des applications optimisées. C'est presque le début de la fin, car, de moins



en moins, on aura besoin de lui. A terme, il sera externalisé avec son système d'information. Le DSI aura donc scindé la branche sur laquelle il est assis. Des exemples existent déjà en France. Seconde voie d'évolution : le CIO, en tant que garant de la gestion de l'information, devient l'un des trois postes les plus importants dans une entreprise, au même titre que le directeur financier ou le directeur général. Il me semble que l'on s'oriente vers une situation où le titre de CIO sera décliné en CXIO, le X représentant le domaine : marketing, finance ou production, par exemple. D'où une organisation où un CIO groupe pilotera une équipe de CXIO.

Dans quel sens s'effectue cette évolution : les CIO vont-ils s'ouvrir davantage hors de leur monde technologique, ou bien les responsables opérationnels vont-ils renforcer leur culture technique ?

C. L. : Le mouvement s'effectue dans les deux sens. Les non-informaticiens vont trouver de nouvelles positions, teintées de technologies, en s'intéressant à ce qu'apporte concrètement la technologie à leur métier. En parallèle, les informaticiens vont acquérir des compétences non technologiques. Cette logique va aboutir à fédérer l'information autour de la notion de patrimoine informationnel de l'entreprise. Aux Etats-

Unis, le mouvement s'observe déjà, avec la création des Information Managers, interface entre l'information interne et les besoins des utilisateurs. Ces Information Managers peuvent légitimement évoluer vers des postes de CIO de branches, sous la houlette d'un CIO et d'un CTO (Chief Technological Officer), ce dernier gérant les infrastructures et l'exploitation du système d'information. Le CIO devient un fédérateur des différentes branches de l'entreprise. Sur le plan organisationnel, deux modèles sont possibles. Dans le premier, le CIO dirige un CTO, et en ligne directe, les CXIO. Dans le second, le CTO est toujours en lien direct avec le CIO, mais les CXIO sont rattachés à leur patron fonctionnel, comme on l'observe dans les filiales de sociétés multinationales.

Dans les deux cas, le CIO doit disposer des leviers de gouvernance du système d'information, en particulier sur le plan des budgets, du droit de veto sur les investissements et de l'évaluation du CXIO, conjointement avec le patron de branche.

Comment concevez-vous le profil du CIO du futur ?

C. L. : L'une des grandes caractéristiques du CIO du futur est qu'il sera plus éloigné des problématiques opérationnelles. L'externalisation sera passée par là pour tout ou une partie des activités, gérées par des tiers, sous l'égide d'un Chief Technological Officer, interface entre l'entreprise et ses prestataires de services. Résultat : le CIO va consacrer plus de temps aux vrais enjeux que sont les problématiques de système d'information, autrement dit, se préoccuper davantage du "quoi" que du "comment". C'est en cela que le CIO devient un véritable agent du changement, qui participe à la stratégie, instaure et maintient le dialogue avec tous les acteurs de l'entreprise. Le CIO sera non seulement manager mais aussi leader : il n'aura donc aucune difficulté pour séduire, convaincre, voire rassurer, les directions générales. En cela, les plus hautes fonctions lui sont promises. **CIO**

PROPOS RECUEILLIS
PAR PHILIPPE ROSÉ