

DI hier... DSI aujourd'hui... DG demain ?

En cinq ans, le chemin parcouru par les DSI a été significatif. Il reste à franchir une dernière étape qui conduira les ex-directeurs informatiques, aujourd'hui DSI ou CIO, aux fonctions de direction générale.

PAR CHRISTOPHE LEGRENZI, PDG D'ACADYS

La fonction informatique a largement évolué au cours de ces dernières années. Elle est passée en peu de temps d'une fonction de "bâtitteur" à une logique de "gestionnaire". La notion de bâtisseur nous ramène à la première révolution informatique. Celle de l'apparition de l'ordinateur ou plutôt des *mainframes* et des minis, que l'on date de 1960 à 1980. Le responsable informatique, souvent le meilleur des informaticiens, ne faisait pas encore partie du comité de direction, même s'il en rêvait. Son parcours était souvent lié au directeur financier.

anglo-saxons CIO (*Chief Information Officer*). Durant cette période, le DSI a gagné ses lettres de noblesse. D'ailleurs, peu de managers autres qu'issus du sérail n'osaient revendiquer cette terrible fonction qui se résumait à gérer un domaine en constante évolution avec des technologies instables tout en affrontant des challenges dignes d'un décathlonien, tels que l'an 2000, l'euro, les ERP... C'est aussi à ce moment que de vrais-faux concepts de management ont vu le jour. Que penser du modèle maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre, et surtout de son application malencontreuse et erronée au monde informatique à l'origine de tant d'hécatombes ? De la notion de projet informatique venant se substituer tous azimuts à tous les types de projets confondant les projets technologiques des débuts avec ceux au service des métiers de l'entreprise ? Que dire aussi du fameux ROI informatique, véritable Arlésienne justifiant les projets les plus fous sur d'hypothétiques bénéfices ? Autant de voies potentielles de perdition et de décrédibilisation des DSI portées par des conseillers peu inspirés...

C'est ici que le DSI a vu son métier vraiment évoluer. De bâtisseur à gestionnaire. La technologie et les services se sont banalisés. L'an 2000 et l'euro passés sans encombre, le DSI a connu par la suite une véritable crise d'identité. Pour la première fois, d'autres managers postulaient à sa fonction, le *turnover* des DSI n'avait jamais été aussi fort, alors que celui des informaticiens n'avait jamais été aussi faible. Belle contradiction ! Ces attermoissements ne faisaient



Le DSI a un rôle à jouer, à la fois fédérateur et porteur de nouvelles idées.

Vers la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'on a vu soudainement son titre évoluer. Le DOI (directeur de l'organisation et de l'informatique) est apparu. On se demande encore aujourd'hui quelle était sa véritable légitimité en matière d'organisation. Était-ce le fruit d'une euphorie collective ou une prémonition avant-gardiste ? Toujours est-il que le DI est rapidement passé au titre de DSI, titre nobiliaire inspiré de celui de ses homologues



CHRISTOPHE LEGRENZI, PDG D'ACADYS :
"Le DSI du futur sera manager et leader à la fois ou ne sera pas."

MARC GUILLAUMOT

qu'annoncer la troisième révolution informatique, celle des usages. Dans le même temps, une nouvelle fonction était en train de naître...

La fonction de bâtisseur est résolument révolue. Les infrastructures et les principales applications sont là. Il s'agit surtout de les maintenir et de les faire évoluer. Les enjeux n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui ! Simplement, le terrain de jeu a changé. L'informatique représente d'un point de vue purement comptable, selon les secteurs, de 1 à 5 % du budget total de fonctionnement de l'entreprise, soit pas grand-chose... En tout cas pas assez pour revendiquer un poste de premier plan au sein du top management de l'entreprise. Pourtant ce n'est pas la technologie qu'il faut voir, mais bel et bien son usage. Et là, tout change... Le taux d'utilisation de l'outil informatique a dépassé les 50 % du temps total de travail des cols blancs. Ainsi, près de 50 % du premier poste de dépenses de la plupart des organisations modernes – la masse salariale – est consommé par un travail homme-informatique. Autant le budget informatique, représentant une toute petite part du chiffre d'affaires, n'intéresse guère nos directions géné-

rales, autant le budget du SI, s'élevant de 10 à 50 % 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. Il ne faut pas oublier qu'ils sont issus du monde industriel et conçus pour piloter les activités verticales, mais ils sont totalement inadaptés pour appréhender les activités transverses telles que les systèmes d'information. C'est la raison pour laquelle la plupart de nos systèmes de gestion doivent être repensés sous peine d'utiliser des lognons obérant toute vision de modernité.

De la DSI à la direction générale, utopie ou réalité ?

Le DSI n'a fondamentalement que deux voies d'évolution. Soit il reste dans sa logique d'origine et se banalise précisément parce qu'il fait bien son travail, avec des systèmes qui tournent bien et des applications optimisées. C'est alors le début de la fin dans l'entreprise, car de moins en moins on aura besoin de lui. Seconde voie d'évolution : le DSI, en tant que garant de la

gestion de l'information et de la transversalité, devient l'un des trois postes les plus importants au même titre que le directeur financier ou le directeur général. L'externalisation sera passée par là pour tout ou partie des activités, gérées par des tiers, sous l'égide d'un bras droit véritable interface entre l'entreprise et ses prestataires. Le DSI peut ainsi consacrer son temps aux vrais enjeux du SI, autrement dit, se préoccuper davantage du "quoi" que du "comment". Le DSI devient alors un véritable agent du changement, qui participe à la stratégie d'entreprise, fédère tous les acteurs de l'entreprise au travers des projets de modernisation, dont il assure souvent la responsabilité rapportant à ce titre à la direction générale.

Pour y arriver, le DSI doit faire sa place petit à petit et devenir légitime à la fois pour les directions générales mais aussi pour les directions opérationnelles. En cela, il ne faut pas se le cacher, le DSI portera forcément ombrage. 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. Le modèle traditionnel qui impose la règle "un domaine-un responsable" est purement et simplement 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 DSI a un rôle à jouer, mais il n'est plus tout seul. La maturité et l'ouverture de ses interlocuteurs dirigeants sont des facteurs rédhitoires de réussite. Sont-ils prêts à ouvrir les yeux sur ce que les leaders ont déjà montré ? Sont-ils disposés à considérer d'autres modèles que ceux qu'ils connaissent déjà et favoriser la réflexion SI plutôt qu'informatique ? Dans tous ces exemples avant-gardistes, le rôle du DSI 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, mais sa capacité à imaginer et vendre de nouvelles solutions d'entreprise. Simplement ce DSI n'est pas forcément celui d'origine ! Ainsi, le DSI du futur sera manager et leader à la fois ou ne sera pas. En cela, s'il réussit ses missions, parions que les plus hautes fonctions lui sont promises. ■