

h LE POSITIONNEMENT DE LA DSI

Le positionnement de la DSI au sein de l'organisation reflète bien souvent la maturité informatique d'une entreprise. Le rattachement à une fonction telle que la DAF en dit long sur son caractère stratégique auprès des membres de la direction. Comment contribuer sérieusement à la performance d'entreprise ou à sa transformation si l'on n'est pas présent au sacro-saint comité de direction ou au comité exécutif ?

Qui plus est, les CDO (Chief Digital Officer) qui sont positionnés en général plus près des instances dirigeantes, représentent une concurrence réelle à même de marginaliser la fonction informatique et de la cantonner dans un rôle purement opérationnel. Voilà pourquoi il est important de connaître les différents types de positionnement d'une DSI qui conditionneront inéluctablement sa légitimité et son périmètre d'actions.

01 Présentation de la Best Practice

L'origine

Depuis le début des années 2000, différents cabinets d'études ou de conseil proposent des modèles de maturité de la DSI, dont les plus sérieux sont ceux de KLC, PWC, Devoteam, Gartner et du BRMI.

L'objectif de ces modèles est de montrer qu'il existe différents stades d'évolution par lesquels passe une DSI.

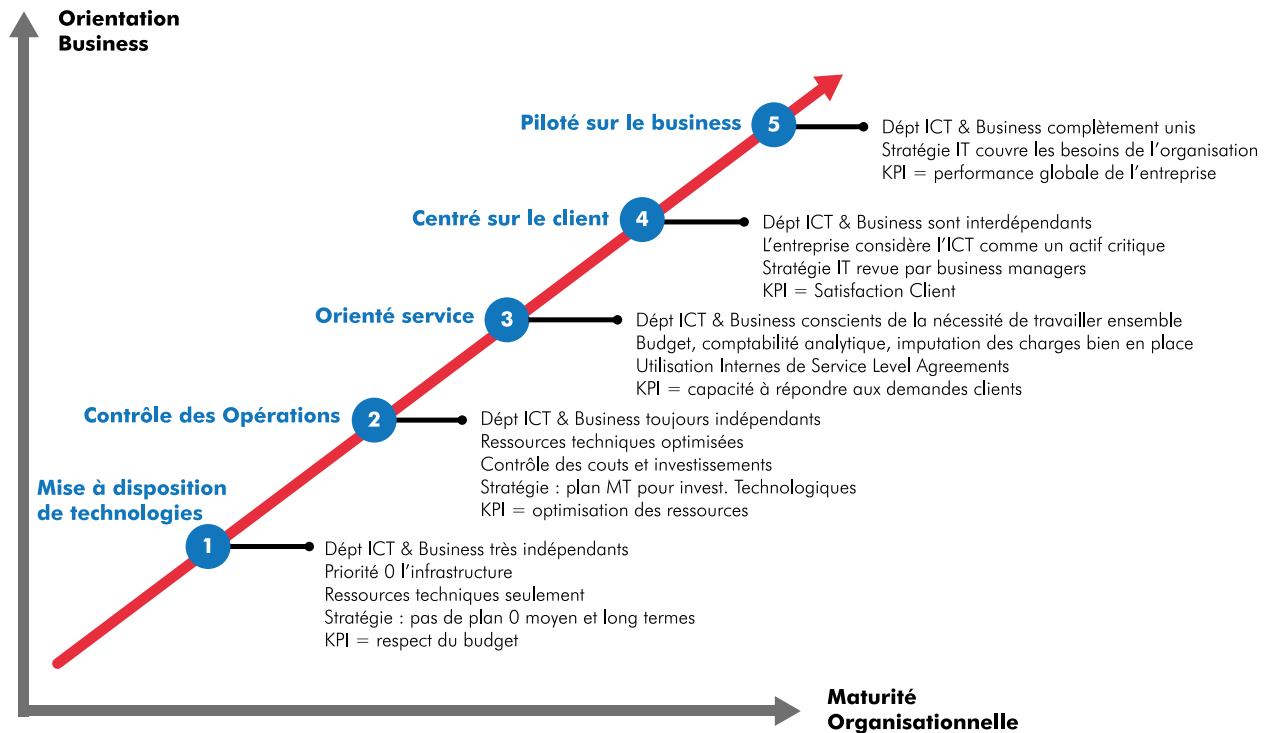
L'intérêt est à la fois de pouvoir se situer rapidement et de définir le positionnement idéal de la DSI pour l'entreprise. Ces différents modèles constituent une aide précieuse dans le dialogue de gestion avec ses dirigeants car il synthétise à la fois la situation actuelle que ce soit globalement ou métier par métier, tout en présentant le champ des possibles.

Les différents modèles

Sans être exhaustif, nous présentons ici plusieurs modèles déjà bien aboutis avec à chaque fois une originalité, qui ont été utilisés au sein de différentes entreprises.

Le modèle KLC (cabinet de conseil aujourd'hui disparu) est un des plus anciens. Il propose cinq niveaux de la DSI, qui débutent avec la simple mise à disposition des outils matériels et logiciels à l'informatique alignée sur les priorités d'entreprise.

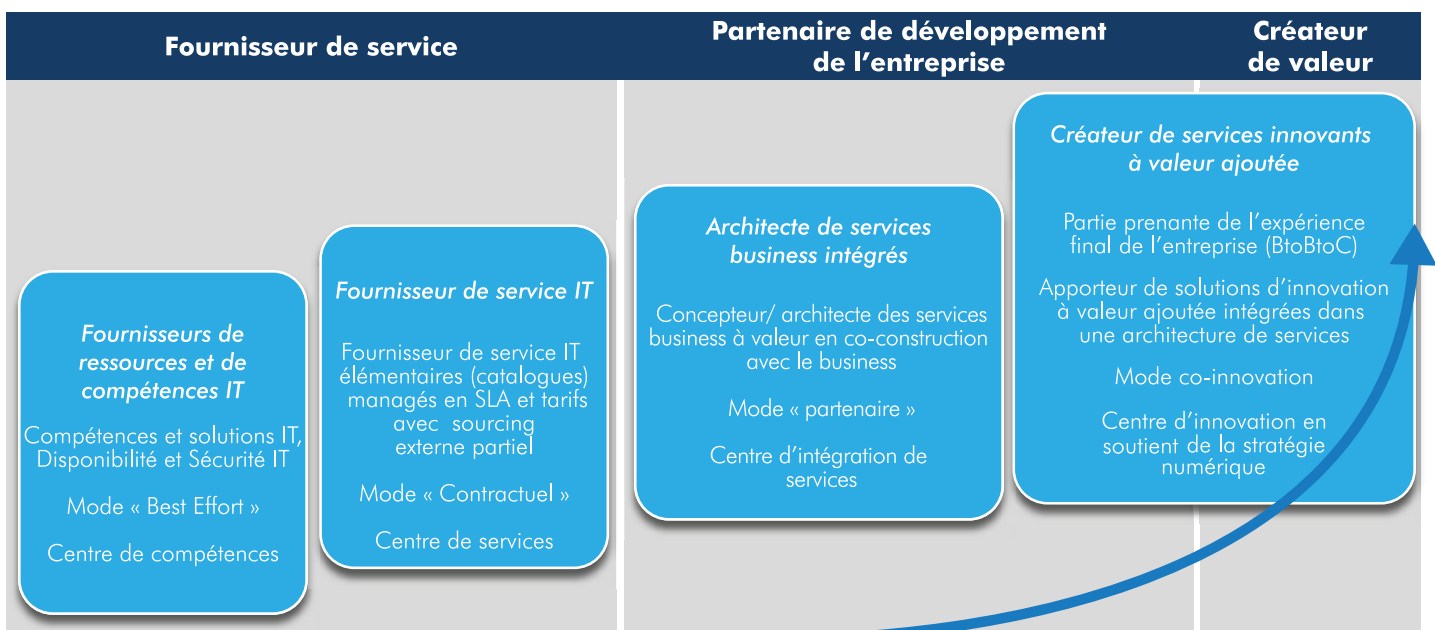
100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES



Le modèle de maturité de KLC

Le niveau 2 indique une DSI qui gère ses ressources et ses budgets sans toutefois proposer un catalogue de produits et services avec des engagements de services propres au niveau 3. Le niveau 4 passe d'une perspective utilisateur pour qui l'on a professionnalisé les pratiques de base (mise à disposition d'équipements matériels et d'applications, Help Desk, etc.) à une perspective métier pour laquelle on essaie de comprendre les enjeux et d'y répondre.

Le modèle PWC, même s'il reprend quelques idées du modèle KLC, se focalise sur trois grandes phases : fournisseur de services, partenaires du développement de l'entreprise et créateur de valeur. Il distingue des contributions bien distinctes de la DSI avec une évolution du métier qui le fait passer d'informaticien traditionnel à architecte de services puis à créateur de services innovants.



Evolution du catalogue et du modèle de services

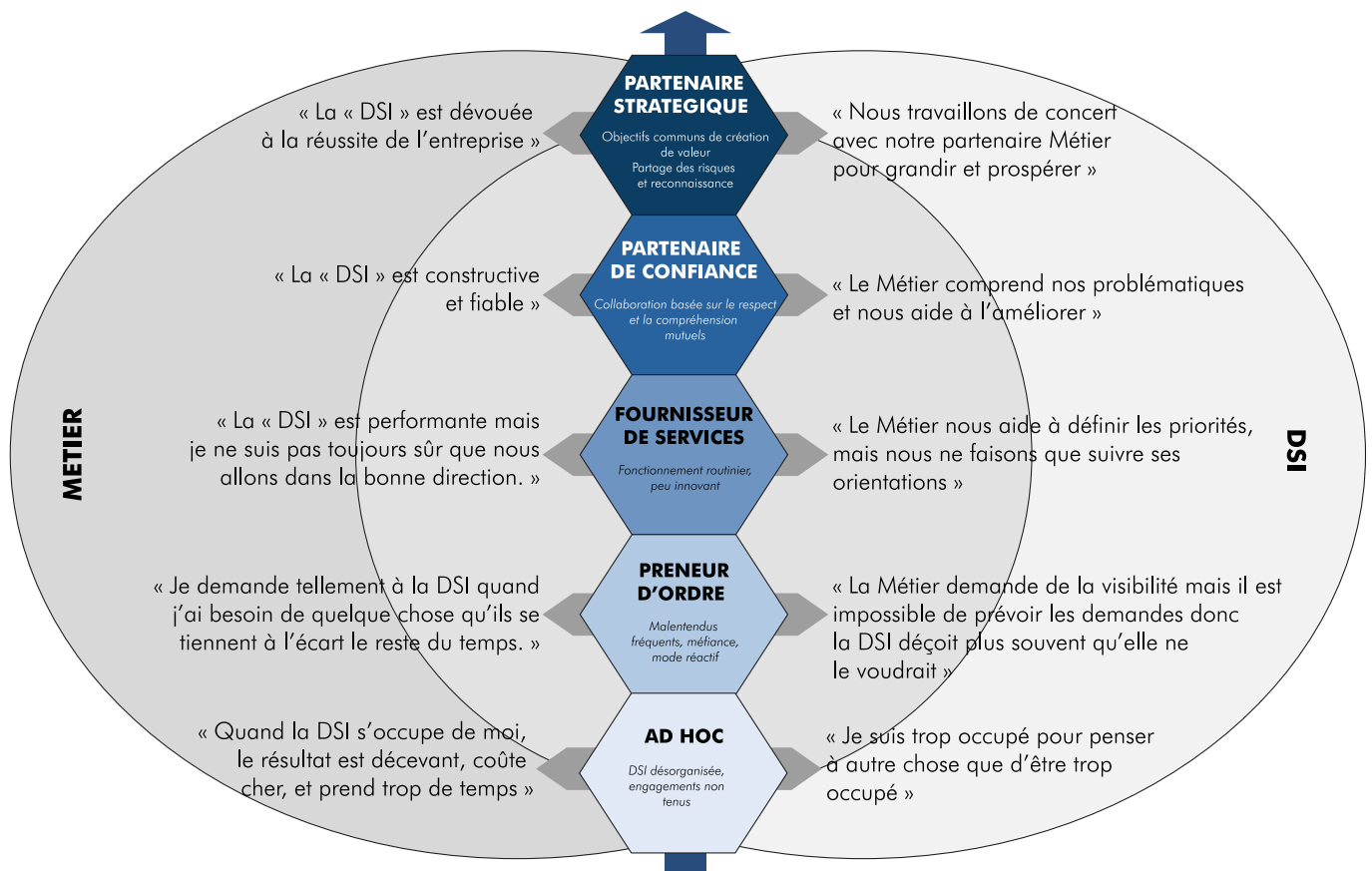
Le modèle de maturité de PWC

LE POSITIONNEMENT DE LA DSI

Il possède quatre états et intègre la notion de mode de fonctionnement et celle de centre ce qui permet de mieux cerner la culture de gestion de la DSI.

Le modèle du BRMI (Business Relationship Manager Institute) est l'un des plus récents. Il distingue cinq cas : la DSI ad hoc, la DSI preneur d'ordre, la DSI fournisseur de services, la DSI partenaire de confiance et enfin la DSI partenaire stratégique.

Ce modèle est intéressant dans la mesure où il résume, à l'aide de verbatims, à la fois la vision des métiers et celle de la DSI.



Le modèle de maturité du BRMI

La méthode

Ces modèles sont très faciles d'utilisation et ne nécessitent aucune expertise particulière.

Il est à noter qu'il est difficile, voire même impossible, d'atteindre un certain niveau de maturité, si le niveau précédent n'a pas été franchi et maîtrisé.

La démarche est la suivante :

- 01 Explicitation de l'objectif du modèle et de ses différents niveaux.
- 02 Evaluation globale du positionnement de la DSI au sein de l'entreprise.
- 03 Identification du positionnement idéal cible de la DSI.

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

- 04 Evaluation, métier par métier, du positionnement de la DSI.
- 05 Identification, métier par métier, du positionnement idéal cible de la DSI (qui ne correspond pas forcément au positionnement global actuel ou futur).
- 06 Proposition des actions et des ressources nécessaires pour atteindre la cible souhaitée.
- 07 Présentation au Comité de direction pour validation.

Chacune des étapes de la démarche peut se réaliser soit de manière isolée (le DSI ou le métier seul), en entretien (face à face) ou de manière collégiale (en groupe). La méthode étant convergente, il est assez rare d'observer une notation différente d'une personne à une autre ce qui lui confère une fiabilité certaine.

02 Regard critique

Ces différentes approches du positionnement ou de l'évolution d'une DSI sont, en premier lieu, simples d'utilisation, tout en ayant une pertinence certaine. Elles sont à la fois synthétiques, rapides et peu coûteuses à mettre en œuvre. Ce sont leurs principaux avantages.

A l'inverse, elles ne rentrent pas dans le détail des relations ou des activités, ce qui peut générer une forme de frustration pour les différents acteurs. Mais là n'est pas leur raison d'être.

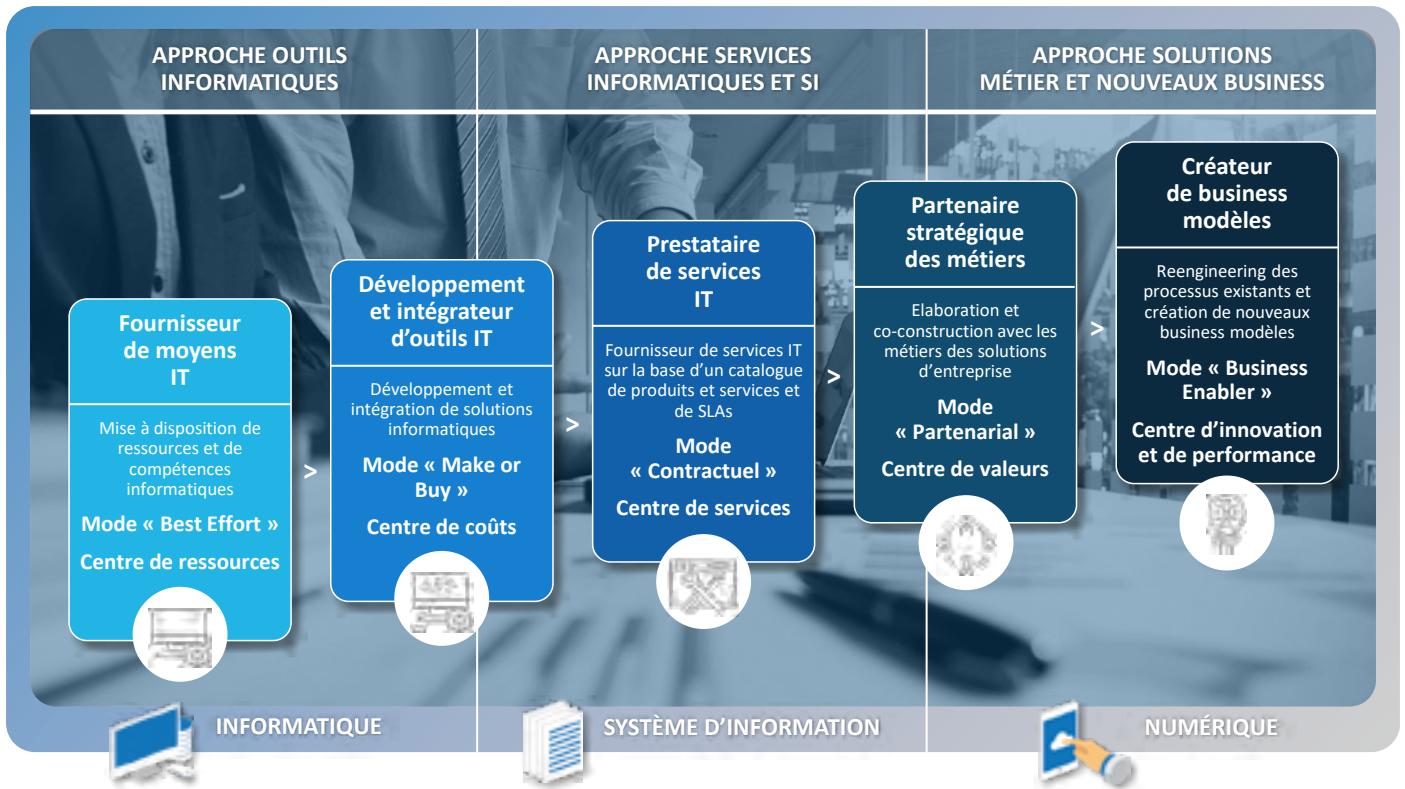
Nous pouvons aussi reprocher un côté un peu trop caricatural. Une DSI peut elle être résumée en cinq états possibles ?

03 Que faire ? Quelques pistes de solutions

Basée sur les différents modèles existants, les consultants d'Acadys ont élaboré un modèle qui est la synthèse de ce qui se fait de mieux. Ce modèle intègre à la fois les cinq états possibles, les approches, les modes et les centres symbolisant la culture de gestion, ainsi que les différentes ères qui ont conditionné l'évolution de la DSI : ère informatique, système d'information puis numérique.

Evidemment, nous ne jugeons, ni ne commentons cette logique d'évolution qui est en contradiction avec les enjeux décrits dans le chapitre sur les définitions. Nous observons juste que l'ère informatique a laissé la place à l'ère des systèmes d'information (le responsable informatique étant devenu dans la plupart des entreprises un directeur des systèmes d'information), à l'ère du numérique aujourd'hui (le CDO prenant l'ascendant sur le DSI qu'il ne remplace pas forcément), qui a rapidement supplanté la notion de système d'information.

LE POSITIONNEMENT DE LA DSI



Le modèle de maturité d'Acadys

La majorité des DSI sont aujourd'hui au niveau 3, avec des incursions au niveau 4, en fonction des métiers et des enjeux business. Peu sont arrivées au niveau 5.

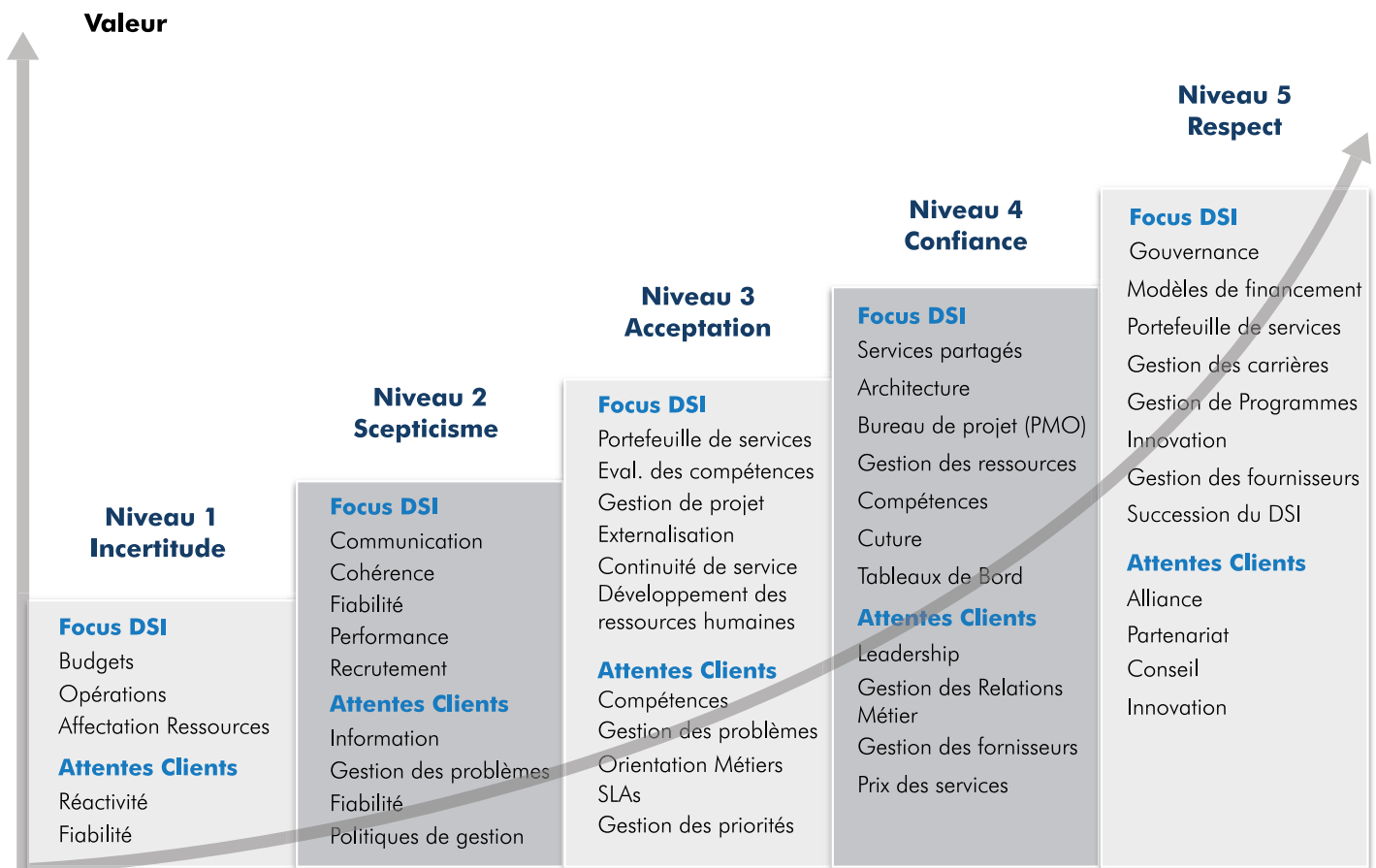
Or, il est intéressant d'observer que les entreprises qui ont réussi leur transformation numérique, voire qui ont créé un avantage compétitif, sont systématiquement soit au niveau 4, soit au niveau 5. Ce dernier est illustré par des entreprises comme la FNAC, quand il a fallu très rapidement développer un site Internet transactionnel avec fnac.com, avant qu'Amazon ne s'implante massivement sur le marché français. Un autre exemple célèbre est voyage-sncf.com, premier site d'e-commerce en France, qui a bien tenté de travailler avec les métiers. Mais compte tenu des lenteurs de coordination et de conviction des personnes en place, il a préféré un modèle plus rapide et plus efficace, qui ne sera intégré avec le reste des opérations qu'une fois avoir fait ses preuves. Au-delà de ces exemples de transformation d'entreprises existantes, force est de constater que les GAFANATU/BATX et, plus généralement, les entreprises du numérique, sont a minima au niveau 4, ce qui devrait inspirer nombre de décideurs.

Avoir une DSI au niveau 2 ou 3 et un CDO au niveau 4; ou 5 n'est pas forcément souhaitable ni la logique à suivre.

Pour finir, en complément des modèles de maturité, Gartner a proposé un modèle de crédibilité de la DSI qui est parfaitement conforme à notre modèle.

Il présente différents niveaux de crédibilité allant de l'incertitude au respect en passant par le scepticisme, l'acceptation et la confiance, que nous trouvons particulièrement pertinent. Il montre entre les lignes que le niveau 3 doit être la cible minimale à atteindre.

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES



Le modèle de crédibilité de Gartner

Les décideurs n'ayant pas toujours les idées claires et ne sachant pas toujours que faire avec leur DSI, auraient fort à profiter de ces modèles à la fois simples à comprendre et pertinents à utiliser pour positionner de manière optimale leur DSI.