

2007

CHANGEMENT ET TRANSFORMATION DU SI

Note de synthèse

CiGREF

« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Présentation

Cette note présente une synthèse de l'activité « Changement et transformation du Système d'Information (SI) », menée en 2006-2007 au sein du CIGREF. Cette activité, pilotée par Monsieur François Xavier Tual, DSI groupe adjoint DCNS, s'attache à expliquer comment la fonction Système d'Information s'organise quand l'entreprise se transforme en profondeur. Il s'agit, en effet, de concilier l'adaptation à une transformation radicale de l'entreprise, avec le management normal du SI. Cette transformation radicale se caractérise par le fait qu'elle modifie la structure, les compétences, les processus de l'entreprise mais aussi son marché et/ou la nature de la concurrence.

Cette note de synthèse est réalisée sur la base d'interviews auprès des Directeurs des Systèmes d'Information (DSI), et dans laquelle nous essayons de mieux comprendre la manière dont les DSI accompagnent les changements et les transformations de leurs SI. Il s'agit donc d'identifier les repères qui permettent aux entreprises de vivre ces situations et de maintenir le SI à la fois opérationnel et en phase avec leurs mutations.

Les DSI rencontrés sont :

- Bernard Duverneuil, DSI de Lagardère
- Patrick Dailhé, ancien DSI de SCN Copernic-MINEFI
- Philippe Giry, DSI de Darty
- Philippe Rouaud, DSI de France3

Les thématiques traitées dans cette note de synthèse sont les suivantes :

- Caractéristiques des transformations,
- gestion de la transformation,
- impacts de la transformation pour le SI,
- impacts sur le management de la DSI,
- arbitrages,
- et en conclusion, leçons apprises pour le DSI

Tableau 1 : Exemples de changements et transformations vécues par des entreprises :

Causes	Exemples
Changement de statut public / privé	EDF, GDF, La Poste, France Telecom, DCNS
Bouleversements technologiques : numérisation des échanges, des produits...	Radio France, M6, Dassault Aviation, EADS
Changement de métier Abandon de métier	Alcatel (recentrage sur la conception) DCNS (recentrage sur « <i>prime contractor</i> »)
Lancement d'un nouveau métier	Darty et la DartyBox
Rapprochement voir fusion de marché et de secteur	Lagardère Active : Loisir, Média, Téléphonie, Internet, Télévision

Caractéristiques des transformations

Les caractéristiques communes à chacun des DSI interviewés, de la transformation radicale vécue au sein de leur entreprise sont :

- une transformation au niveau des processus et une révolution de l'offre qui bouleverse les modèles économiques,
- la création d'une nouvelle activité et son intégration dans le SI de l'entreprise tout en préservant la cohérence avec le reste de l'entreprise,
- l'apparition, suite à cette transformation, de nouvelles responsabilités au niveau de la DSI (exemple : Maitrise d'œuvre et Maitrise d'ouvrage)
- une transformation qui touche les hommes, la culture, les valeurs, et l'organisation.

Gestion de la transformation

La DSI doit être partie prenante dès le début de la transformation et doit faire un vrai choix stratégique quand à la gestion de la transformation. Ce choix stratégique concerne, en grande partie, la sensibilisation des équipes de travail à la transformation, et la recherche des profils adéquats en recrutant des compétences et/ou en formant les équipes de travail. L'étude et la prévision des facteurs de réussite et des risques de cette transformation s'avèrent nécessaires.

Les facteurs de réussite

- une équipe bien organisée à la hauteur des enjeux, avec un niveau élevé de compétences et un partage continu de l'information
- le sourcing, c'est-à-dire « faire faire » ou « faire soi-même » certaines activités. Dans le deuxième cas, il faut s'assurer d'avoir les ressources nécessaires,
- un professionnel pour piloter et assurer la conduite du projet.

Les risques

- « il faut mettre à jour les risques » ce qui implique une identification constante des risques,
- le contrôle du risque peut se faire par la taille de l'équipe.

La vision de la transformation doit être précise pour cela, il appartient aux DSI de : définir une cible vers laquelle on doit aller à une échéance précise (par exemple formation des équipes durant six mois), et de définir, également, une trajectoire c'est à dire un plan opérationnel avec une architecture, une maîtrise d'ouvrage, une maîtrise d'œuvre, un projet réaliste, et un *timeboxing* (encadrer les projets dans des délais fixes).

L'innovation est un des leviers importants pour gérer la transformation : « *Pour cela il faut avoir une réflexion tournée vers l'innovation, en pensant à une procédure qui peut permettre de concevoir et d'imaginer de nouvelles activités. Par exemple en montant un réseau (un pôle d'innovation).* »

Impacts de la transformation pour le SI

Les impacts de la transformation sur le SI sont considérables :

- une accélération du changement qui est reliée à la transformation du SI de l'entreprise,
- une hausse des exigences au niveau de la qualité de service, des coûts, de la sécurité (la confidentialité des données est très importante : éviter les hackers par exemple).

« *La DSI peut des fois avoir une culture d'excellence* » c'est-à-dire que les équipes veulent réaliser des livrables de très haute qualité voir idéaux, ce qui aura des impacts d'une part sur le *timeboxing* (augmentation des délais de réalisation des livrables) d'autre part sur les budgets (augmentation des budgets).

Impacts sur le management du SI

Il y a une transformation radicale du management du SI au niveau du business. En effet, le DSI doit avoir les compétences nécessaires pour savoir parler du nouveau modèle économique de l'entreprise suite à la transformation du SI, et de la rentabilité de cette offre pour son entreprise. Il doit aussi savoir gérer la gouvernance de ce modèle, par exemple quand la gouvernance du modèle est fortement décentralisée, il faut contrebalancer ces dispersions.

Face à cette transformation, le DSI doit construire un positionnement original. En effet, d'une part il doit gérer ses relations avec les pairs (par exemple faire des alliances avec la R&D, la RH...) et d'autre part, attirer des collaborateurs de divers univers (Marketing, Business développement...).

Les arbitrages pour le SI

Les arbitrages qui paraissent difficiles dans le processus de changement et de transformation sont au niveau des délais et des budgets :

- veiller sur les délais et les respecter,
- budgets : assurer les coûts de fonctionnement et les coûts investissements dans les projets.

« Un projet n'existe pas s'il n'est pas rentable ».

Leçons apprises pour le DSI

Les DSI ont insisté sur l'importance de leur rôle pour gérer et mener à bien les transformations dans leur entreprise, sans oublier le rôle de la DSI pour assumer ses responsabilités, notamment, en terme de délais de réalisation des livrables.

En effet, chacun de ces DSI pense qu'il faut :

- être partie prenante active dans le processus de changement et transformation c'est-à-dire avoir les capacités nécessaires pour parler du nouveau modèle économique de l'entreprise, de la rentabilité de cette offre et de son équipe
- être réaliste et disposer d'un plan opérationnel très précis du projet de la transformation,
- être transparent et crédible vis-à-vis de soi-même et de l'équipe, ce qui permet un partage de l'information et une cohérence au niveau de l'équipe de travail
- être réactif par rapport à l'environnement externe de l'entreprise qui est instable et incertain

- impliquer l'équipe de travail avec la DSI afin de mieux définir le cadre des opérations.
- avoir une gouvernance avec le métier : pour cela il faut maîtriser et comprendre le métier, et avoir un dispositif de pilotage ultra-efficace sur tous les niveaux.
- capitaliser sur ses premières expériences.
- savoir construire et réaliser une vision, c'est-à-dire être à la fois architecte et maître d'œuvre.



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

CIGREF
21, avenue de Messine
75008 Paris

Tél. 01 56 59 70 00
Fax 01 56 59 70 01

E-mail : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr