



Symposium IGSI 24 mai 2007: Le DSI , moteur pour l'avenir

Comment transforme-t-on une organisation pour la préparer au futur?

Patrick DAILHÉ

- Introduction
- Le DSI est au centre des transformations, avec de nombreux terrains de jeu
- La « conduite du changement structurée » autour des projets d'évolution du SI constitue un moyen privilégié de transformer une organisation et de permettre l'évolution des métiers
- Quelques éléments sur le cas du programme COPERNIC
- Conclusion

- La question posée est clé pour les DSI
 - Vison du rôle du DSI, comme acteur clé de la modernisation, de la transformation, du changement dans les l'entreprises, à travers le SI, excellent bras de levier
 - Expériences comme ancien DSI de grandes organisations, administrateur et vice-président du CIGREF
 - Expériences dans mon activité actuelle de conseil et d'appui personnalisés aux DSI dans le cadre d'AERIAL

Les multiples terrains de jeu du DSI

- Deux grands terrains de jeu:
 - L'entreprise toute entière, sa cible, ses projets d'évolution, concrétisés dans le SI
 - Converger vers le futur de l'entreprise
 - Produire la valeur ajoutée attendue: performances, taille, concurrence, localisation, fusions, acquisitions, nouveaux produits, nouveaux services
 - La DSI au service des métiers et innovateur
 - La DSI elle-même, en modernisation continue
 - Vers un SI plus souple, adaptable, réactif
 - Gérer la pression sur les coûts et le ROI
 - Satisfaire aux exigences de qualité de service et de sécurité
 - Actualiser en permanence technologies, méthodes, outils
 - Le DSI, chef d'entreprise

Les multiples terrains de jeu du DSI

- Mais aussi, d'autres terrains qui nécessitent une approche transversale:
 - Les hommes et les femmes de l'organisation, au centre de la question: compétences, culture, freins ou leviers du changement
 - Les structures, la gouvernance
 - Les activités, les processus, les modes de fonctionnement
 - Les projets à conduire
 - Les méthodes et outils
 - Les couts, les budgets, les ROI
 - Les organisations syndicales et les relations sociales.

La conduite du changement doit être impérativement structurée

- Enjeu: concrétiser les valeurs ajoutées, le ROI des SI
- Le moyen: mobiliser, faire accepter les transformations à tous les acteurs, à tous les niveaux, pour garantir le bon usage des systèmes dans les processus
- Cible: dirigeants, cadres, collaborateurs métiers, informaticiens, organisations syndicales
- Conduire le changement n'est pas l'accompagner ni le subir

Conduire le changement: une activité encore jeune

- Les définitions sont multiples
- Peu de référentiels
- Pas de vérité révélée
- Peu de partenaires vraiment compétents
- Chaque contexte et situation d'entreprise est un cas particulier
- Des activités invariantes cependant, tout au long du cycle de développement :
 - communication,
 - Organisation et modes de fonctionnement
 - formation

Quelques bonnes pratiques issues de l'expérience

- Construire au départ son propre référentiel de la conduite du changement
- Installer systématiquement et en amont du cycle, des sous- projets de conduite du changement, comme composante obligatoire des projet SI
- La phase d'émergence du projet SI est particulièrement importante, il faut y apporter beaucoup de soin, souvent dans le secret
 - Exemple du projet IBT
- Il faut gérer le risque d'affaiblissement et d'usure dans les phase de déploiement dans les grands réseaux métiers: de l'importance du pilotage de la conduite du changement (tableaux de bord, évaluations, enquêtes de perception, etc.)
- Méthode de la tenaille
- Pilotage des projets par les délais

Le cas du programme COPERNIC

- Les enjeux: concrétiser le retour sur investissement du programme
- 500, 5000, 100 000 , 5000,
- organisations syndicales
- 70 projets
- Un pilote du projet de conduite du changement
- Une mission Conduite du changement, des ressources dédiées, un partenaire spécialisé
- Un rapport d'étonnement sur enjeux, organisation et modalités de mise en œuvre de la conduite du changement, la perception des acteurs, leviers d'optimisation
- Une gouvernance ad' hoc,
- les projets de Conduite du changement , composante des projets de déploiements
- Un plan d'action comportant 4 axes: évolutions métiers, préparation et accompagnement des déploiements, démultiplication dans les réseaux, pilotage et activités transverses

- Le DSI, membre de la DG, sorti de son expertise technique, devient l'un des acteurs clés avec le SI comme levier, qui concrétise la vision du futur de l'entreprise
- Le DSI est alors à la fois chef d'orchestre et musicien des partitions de transformation de l'entreprise
- La conduite du changement professionnalisée autour du SI est l'un des moyens privilégiés pour parvenir à transformer une organisation pour la préparer au futur
- Savoir conduire le changement devient une nouvelle compétence requise pour les DSI et leurs équipes,
- Pour progresser, il est nécessaire que la profession travaille sur des référentiels