

Valentin Bricoune

Hanène Jomaa

Rouba Taha

Tous trois sont Doctorants et Chargés de Programmes Recherche au CIGREF (\*)

## **Le DSI, directeur des systèmes innovants**

Pour améliorer la compétitivité des entreprises, l'innovation produit doit être conjuguée avec l'innovation de procédés et de services. Un processus dans lequel le DSI joue un rôle clé.

Quand on parle d'innovation, on s'en tient souvent, de manière réductrice, à l'innovation produit. En particulier, tout ce qui ne contribue pas à la découverte de la formule magique ou de la composition rare n'est pas considéré comme tel. Deux autres champs de l'innovation sont pourtant tout aussi importants : l'innovation de procédé et l'innovation de service. En effet, quel est l'intérêt d'avoir la formule magique si vous ne pouvez pas la produire d'une façon régulière, avec une certaine qualité et en respectant certaines contraintes économiques ? Et à quoi cela sert-il d'avoir le produit si vous n'arrivez pas à le livrer dans les meilleures conditions à vos clients ?

L'innovation n'est pas toujours là où on pense la trouver, c'est-à-dire dans les directions R&D, dans la recherche fondamentale de nouveaux matériaux ou produits. Elle est de plus en plus dans les modes de gestion des entreprises, dans la façon de développer un procédé stable et efficace, et un service innovant, ce qui implique les DSI et les directions métiers.

Le système d'information est donc un des vecteurs de l'innovation et de la transformation des métiers et des processus de l'entreprise. Et le directeur des systèmes d'information a un rôle clé à jouer en matière d'« innovation maîtrisée » en tant que vecteur et aiguillon de l'innovation produits, procédés et services. Trop souvent encore, il est considéré comme un « conservateur », laissant aux fournisseurs et aux autres directions internes le rôle de pousser l'innovation dans les entreprises. Or le DSI peut jouer un rôle plus proactif et être force de proposition raisonnée vis-à-vis des métiers.

En quoi le DSI peut-il créer de la valeur par l'innovation ? Citons quelques exemples. En commençant par celui de la CNAM-TS qui, en matière de sécurité sociale, a pu amener le délai de remboursement en France à un jour et demi contre cinq jours en moyenne à l'échelle européenne, grâce à un processus d'innovation continu ». L'expérience d'Essilor dans une grande ville européenne est également parlante : il a suffi au groupe de changer le mode de production en livrant aux opticiens locaux cinq fois par jour, pour tuer toute la concurrence. Avec un même produit, c'est l'innovation de service qui a permis de décaler le jeu de la concurrence. Chez Radio France, la généralisation de la numérisation des flux est perçue comme un élément d'innovation au cœur des métiers de l'entreprise. Enfin, c'est l'innovation par le SI qui a permis à la Bibliothèque Nationale de France de repenser un modèle d'activité au départ mal pensé pour les métiers et de devenir la première bibliothèque mondiale en ligne.

Ces quelques exemples permettent de sortir des discours pessimistes sur la contribution des technologies de l'information et de la communication à la performance des entreprises. L'innovation, disait Schumpeter, c'est une invention qui a trouvé son marché. Pour y parvenir il faut intégrer les collaborateurs de l'entreprise dans le processus et bien souvent les clients. Ensuite, il ne suffit pas de faire, mais de faire savoir. La communication est tout aussi importante que l'action, elle est même dans certains cas encore plus importante. Finalement, comme le résume Didier Lambert, directeur des systèmes d'information d'Essilor et vice-président du Cigref : le DSI est un pédagogue qui a un « rôle éducatif ». Il donne, par la démonstration du potentiel de la technologie, les moyens à chacun d'innover dans son travail.

(\*) Club informatique des grandes entreprises françaises.

Sur le Web : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)