

# Le Digital : est-ce une opportunité ou une menace pour le DSI ?

Actualité RH publié le **06/10/2015**

**A son corps défendant, la Direction des Systèmes d'Information (DSI) est souvent accusée de tous les maux... Lors d'un récent échange avec un dirigeant d'un grand groupe, ce dernier prenait ainsi pour exemple sa DSI pour illustrer le dysfonctionnement de l'exercice de planification stratégique en place, qui n'a pas permis à sa direction informatique de se repositionner pour accompagner les métiers à prendre la vague du digital, dans un secteur où les nouveaux entrants bousculent les pratiques et les usages. Pis ! Ce dirigeant indiquait que la DSI n'arrive plus à répondre aux métiers et freine un bon nombre d'initiatives. Cet exemple n'est malheureusement pas isolé. Le DG d'une célèbre PME dans l'e-commerce déclarait publiquement dans un média que « la DSI est un goulot d'étranglement ! ».**

Comment en sommes-nous arrivés là ? Et si la fonction telle qu'on la connaît aujourd'hui allait disparaître, tout du moins évoluer vers des périmètres inconnus jusqu'à lors ? La fonction en charge des technologies de l'information (IT) au sein des entreprises a toujours su évoluer en tirant profit des innovations pour accompagner ses clients internes dans leur développement business, en proposant, concevant, réalisant et opérant des solutions de plus en plus élaborées, tout en respectant un niveau d'engagement défini. Au fur et à mesure que les métiers se sont globalisés et que les fusions / acquisitions ont modifié les frontières des entreprises, les paysages informatiques se sont complexifiés.

En réponse à ces évolutions et face à la maturité croissante des métiers vis-à-vis de l'IT, plusieurs DSI ou leur fonction de tutelle ont lancé différentes initiatives pour aligner la fonction par rapport aux attentes des métiers autour de :

- La maîtrise des coûts,
- La qualité de service,
- La gestion de la demande,
- L'international,
- Etc.

## **Un décalage de plus en plus visible**

La crise de 2008 a forcé le trait sur la compétitivité de la fonction, ce qui a conduit de nombreux DSI à se recentrer sur les activités régaliennes avec des exigences en efficience encore plus fortes, dans une période où les innovations dans les IT n'ont jamais été aussi « disruptives » et prometteuses, offrant aux métiers de nouveaux horizons jamais exploités. Depuis et à travers nos différentes interventions menées pour les DSI, les DRH et les métiers dans les grandes entreprises, nous avons observé un décalage de plus en plus visible entre le positionnement et les services délivrés par les DSI versus les attentes et les priorités de la direction générale, de ses « clients internes » voire des usages des collaborateurs, ce qui a conduit dans certains cas vers :

- Un recentrage des DSI autour de la maîtrise du « Legacy » et de la mise en œuvre de projets informatique
- Une prise en main directe par les métiers de certaines nouvelles initiatives IT , car elles sont considérées comme des leviers de compétitivité et de différenciation, tels que les projets BIM (Building Information Modeling) dans le BTP ou les projets de continuité numérique dans l'ingénierie aéronautique, etc.
- L'apparition d'un nouveau rôle, celui de Chief Digital Officer dont le « poids » et l'articulation avec le rôle de la DSI est parfois ambiguë
- Etc.

### **Repenser la proposition de valeur**

Dans ce contexte, des comités de directions informatique de grands groupes ont entamé des travaux pour repenser leur proposition de valeur face au défi du digital et aux exigences opérationnelles qui sont les leurs. Aussi, plusieurs axes de réflexion sont à l'ordre du jour :

- Comment consacrer moins temps sur les opérations à faible valeur ajoutée et apporter plus de valeur aux métiers ?
- Comment évoluer d'un rôle de fournisseur interne vers un rôle de « transformer » ?
- Comment tirer profit de l'expertise des équipes pour devenir un acteur de changement ?
- Comment faire évoluer le système d'information existant en une plateforme plus ouverte et plus sûre ?
- Comment gagner en agilité et réduire les temps de cycle ?
- Comment prendre les bonnes décisions alors que le centre de gravité du SI se déplace aux frontières de l'entreprise ?
- Comment faire les bons choix technologiques dans une palette d'offres pas très lisible et dynamique
- Comment maîtriser et exploiter le patrimoine de données de l'entreprise ?
- Comment mettre en œuvre une politique « Talents » pour disposer des compétences requises au positionnement cible ?
- Etc.

Pour ce faire, un canevas méthodologique peut être défini pour mieux appréhender les scénarii stratégiques du rôle de la DSI autour de 4 missions et 2 dimensions, dont le positionnement cible dépend des orientations de l'entreprise, des attentes exprimées et des atouts dont la DSI dispose. Pour cela, des fondamentaux sont à questionner pour favoriser l'émergence de nouvelles options actuellement masquées par le poids de l'existant ou considérées comme non réalistes.