



Marc Guillaume

Laissons un

Pour que l'informatique soit l'accélérateur du changement de notre économie, le DSI doit bénéficier de la confiance de sa direction générale et remplacer les gourous porteurs de modes.

BERNARD MOLLAND, CONSULTANT
EN GOUVERNANCE DU SYSTÈME D'INFORMATION

“Laissons un outil de travail à nos enfants !”

Cette réflexion m'est venue une première fois lorsque j'ai quitté Bull en 1985. Au début des années 80, cette société avait la connaissance, la compétence et les moyens d'être un acteur important de l'industrie informatique. En partant, j'avais la conviction que nous avions manqué des opportunités. A cette époque, nous aurions pu créer “Dell en France” et nous aurions aujourd'hui, à Villeneuve-d'Ascq ou à Angers, les 18000 personnes qui travaillent à Austin (Texas)... plus les emplois induits !

La valeur créée au sein de l'industrie informatique vient pour beaucoup des sociétés qui maîtrisent la technologie (constructeurs et éditeurs de logiciels). C'est pourquoi nous pouvons regretter l'absence, en France, d'éditeurs d'ERP (là où l'Allemagne a pris une position dominante), d'éditeurs de *middleware*, de solutions e-business, d'équipementiers de réseaux d'entreprise...

La France avait des cartes à jouer. Elle n'a pas su saisir ces opportunités ! Certes, nos sociétés de services qui déploient ces technologies génèrent de la valeur, mais dans une moindre mesure. Elles complètent le savoir-faire de nos entreprises. Demain, pour assurer leur pérennité et équilibrer la capacité

de programmation des pays émergents, ces sociétés de services vont devoir repenser leur modèle qui juge plus le collaborateur sur son taux de facturation mensuel que sur sa capacité individuelle à “accumuler les compétences dont ses clients ont besoin”.

Pourquoi ? Je donnerais comme raison le manque d'“écoute du client” des équipes de management de nos sociétés françaises de haute technologie, qui, souvent, sont trop technocratiques et n'avancent qu'en “regardant dans leur rétroviseur”. Elles ne savent pas s'impliquer avec passion pour créer et faire partager une vision commune au sein de leurs entreprises. Elles ont peur de s'engager dans la mise en place de nouveaux processus, dans l'évangélisation de leur marché et dans la mobilisation de leurs équipes. Elles ne ressentent pas “leurs métiers de demain” et, en conséquence, ne savent pas choisir entre les “opportunistes”, les “politiques”, les “clans” et les “intrapreneurs” passionnés par leur métier, qui sont prêts à s'engager pour faire avancer leur entreprise.

Si notre pays n'a pas su saisir sa chance pour créer ces entreprises à forte valeur technologique, il se doit de réussir la transformation de son tissu industriel en l'accompagnant dans la mise en place des nouvelles

technologies et de l'e-business pour “gagner la bataille de la globalisation”. Perdre cette bataille serait catastrophique pour toutes nos industries, pour ses emplois futurs, donc pour nos enfants. Nos entreprises ont peu de temps pour agir.

De ce fait, le DSI revient au cœur de cette transformation. “Laisser un outil de travail à nos enfants” est une réflexion qui devrait motiver chaque DSI. Pour moi, cela veut dire que nos entreprises doivent comprendre comment elles vont pouvoir transformer leur processus pour se donner des avantages concurrentiels à travers un nouveau système d'information.

Depuis longtemps, le DSI a été mis en cause par des effets de mode créés par les gourous dont le métier était de vendre du rêve à nos directions générales. Ne connaissant pas le monde de la technologie, ayant une mauvaise image de leurs DSI, les équipes de management de nos grands groupes ont souvent cédé à ces effets de mode.

Nous avons tous vu défiler dans nos différents comités de direction ces grands prêtres qui impulsaient des évidences poussées par des éditeurs qui les faisaient vivre et, quelquefois, les sponsorisaient : le tout-IBM jusque dans les années 90, le monde des ERP

outil de travail à nos enfants !

pour passer l'an 2000, l'*e-procurement* pour mieux acheter, le SIRH pour mieux gérer les ressources humaines, le CRM pour mieux connaître ses clients, la SCM pour optimiser les ressources de l'entreprise, l'*e-business* pour refaire le système de distribution et, maintenant, la mode des *cost killers* tous azimuts, qui vont jusqu'à recommander l'"externalisation" des différents systèmes informatiques sans réelle réflexion... sous prétexte de ROI utopique, d'un nouveau modèle marketing ou d'une meilleure présentation du bilan, allant jusqu'à dépouiller l'entreprise de la compétence interne dont elle aurait besoin pour manager elle-même ce service et le faire évoluer !

Certains DSI ont su résister à ces différentes vagues tout en assumant en partie leur implémentation, en construisant une certaine cohérence et en continuant à faire fonctionner le *day-to-day* avec des budgets qui subissaient des coupes sombres de façon continue !

Le DSI Groupe doit fédérer les baronnies et construire les processus transversaux

Etre DSI est une tâche difficile ! Vous êtes sous la pression de l'ensemble des contradictions de l'entreprise dont vous devez assumer la "cohérence", car vous êtes au cœur. Mais ces exercices ont permis au DSI qui avait la confiance de sa direction générale de résister et de renforcer sa crédibilité, ce qui lui donne aujourd'hui une chance pour être un acteur proactif dans son entreprise. Il peut alors proposer aux hommes des métiers de mettre en œuvre le potentiel des nouvelles technologies qu'il va pouvoir déployer en les accompagnant dans la transformation de leurs processus. C'est donc au DSI de remplacer les gourous externes et de créer la confiance avec sa direction générale. C'est également au DSI de prendre l'initiative de montrer aux hommes des métiers comment ils pourraient "repenser leurs applications" pour qu'elles

offrent davantage de services à leurs clients et qu'elles deviennent *e-business enabled*.

Je suis convaincu aujourd'hui que c'est au DSI et à ses équipes au sein de l'entreprise de devenir cette force de proposition, car eux seuls savent comment il serait possible de faire évoluer leur système d'information.

En 1995, le président du groupe Eridania Béghin-Say avait compris qu'il ne pourrait avoir un véritable groupe qu'en "cassant les baronnies" des différents métiers. Pour atteindre cet objectif, il créa deux postes auxquels il donnait de l'importance : le poste de DRH groupe pour faire naître une culture et celui de DSI groupe pour faire partager des processus communs. Pour lui, faire ce groupe avait du sens pour ses grands clients industriels qui étaient acheteurs des produits de ses trois principaux métiers.

Entre 1997 et 2000, nous avons conduit un chantier colossal. En peu de temps, nous avons développé et fait approuver par le *board* une vision cohérente de son système d'information. Puis, nous lui avons fait approuver le choix des infrastructures techniques et des ERP. Nous sommes allés vite, car le président était mobilisé. J'avais son support et sa confiance. Nous avons déployé un réseau sur vingt-sept pays, un outil de travail de groupe avec une messagerie sur 9 500 PC et douze ERP sur plus de dix pays en impliquant les hommes des métiers.

Sans la volonté et le support du président, sans une gouvernance clairement communiquée, nous ne serions pas arrivés à réussir un tel chantier en un temps aussi court. Mais la mise en place du système d'information groupe n'a pas été suivie du changement culturel nécessaire à "fédérer ses baronnies" au sein d'une communauté désireuse de se définir et de partager un avenir commun. Aujourd'hui, ce groupe a été démantelé à la demande de son actionnaire !

Je cite cette histoire car elle devrait frapper et inspirer ceux qui aujourd'hui pilotent

nos entreprises. C'est en fait à eux qu'il revient de mieux travailler ensemble, dans une culture au service du client pour "laisser un outil de travail à nos enfants !"

Un DSI groupe pour accélérer l'exécution de la vision

Pour conclure, je suggérerais trois priorités pour la direction générale : d'abord nommer le DSI au comité exécutif pour mieux partager avec les patrons des opérations. Ensuite, se méfier des modes et relativiser celle des *cost killers* en continuant d'investir dans la mise à niveau des savoir-faire de l'entreprise – y compris en informatique. Enfin, donner des moyens au DSI pour qu'il puisse réduire ses coûts d'opérations.

Pour le DSI, je suggérerais aussi trois priorités : d'abord, communiquer cette vision cohérente du système d'information avec sa gouvernance pour créer des synergies à travers des centres de compétences métiers et technologiques où grandissent des "intrapreneurs" qui capitalisent les "savoir-faire stratégiques de l'entreprise". Ensuite, partager avec ses "pairs DSI du Cigref" pour mieux choisir, négocier et gérer ses partenaires technologiques hors des effets de mode. Enfin, développer des méthodes de travail pour que la communauté des utilisateurs s'approprie l'expression et la satisfaction de ses besoins.

Le métier de DSI impose d'assumer le bon fonctionnement du système d'information face à son management. Pour cela, le DSI a besoin de la confiance de sa direction générale et de partenaires responsables. C'est comme cela que nous pourrions, tous ensemble, "laisser un outil de travail à nos enfants en bon état de fonctionnement".

