

C lé dans la performance des entreprises, le management des DSI saura-t-il saisir les opportunités de se transformer ?

Retours d'expériences du secteur Assurance

L'entreprise veut que son informatique soutienne sa stratégie et sa performance sur son marché, a fortiori dans le secteur de la banque, de l'assurance et des services en général.

Sur des périodes de croissance et face à des Directions Générales conquérantes, les DSI font beaucoup d'efforts au quotidien pour suivre au mieux ces accélérations du business et garantir la satisfaction des clients.

Quand la croissance faiblit, quand les marges se réduisent, la Direction Générale pointe sur le budget informatique un regard accusateur. Le DSI cherchera alors à se restructurer à la faveur de projets de fusions, partenariats, avec en point de mire (3-5 ans) les 25% d'économies annoncés par les business plans.

Mais l'histoire est souvent différente : difficultés non anticipées, chantiers non cohérents, compétences inadéquates, résistances au changement. Autant d'éléments qui montrent que l'opération n'a pas été menée comme un programme de transformation en profondeur, managé au plus haut niveau.

La transformation d'une DSI appelle généralement de nombreux chantiers, qu'il faut mener de manière simultanée et cohérente, notamment :

- **rationaliser** le Système d'Information pour le rendre plus agile et moins coûteux.
- **dynamiser** le processus de fabrication de logiciel pour le rendre plus réactif aux exigences du time-to-market.
- **industrialiser** les activités de production et d'exploitation pour dégager des économies d'échelles significatives sans nuire à l'exigence de qualité de service.
- **reconfigurer** le sourcing pour en maximiser la valeur et réduire certains phénomènes constatés de dépendance
- **développer et pérenniser** les compétences internes pour sécuriser durablement le cœur de l'activité de la DSI
- **ancrer** de nouvelles pratiques de management et de pilotage de la performance

Les DSI ont l'habitude de mener de multiples projets pour le compte des métiers.

Pourtant, la mise en œuvre d'un programme de transformation pour son propre compte est difficile.

Ce document dresse un retour de quelques-unes de nos expériences de transformation de DSI et des enseignements que nous en avons tirés.

Un accent particulier sera mis sur les opérations de transformations consécutives à une fusion ou un regroupement de DSI.

A l'évidence, le positionnement du Directeur des Systèmes d'Informations à l'initiative et tout au long du programme sera une clé essentielle de la réussite de l'opération et de l'atteinte des objectifs de performance associés.

La transformation d'une DSI est un complexe.
Elle nécessite une gestion de programme rigoureuse.

6 enjeux de la transformation... et leurs exigences

Rationaliser et développer l'agilité du système d'information

Restaurer les principes de construction SI : les exigences de réactivité face au business se sont parfois imposées au détriment d'une construction dans les règles de l'art. Le SI a pu devenir hétéroclite, coûteux. Il convient de rétablir les bonnes pratiques de conception et d'architecture, pour en piloter la restauration progressive.

Mieux s'intégrer aux réflexions amont : face aux aléas stratégiques, tisser des liens amont permanents avec les directions métiers devient un incontournable pour anticiper et mieux accompagner les évolutions de l'entreprise.

Point de vue...

Dans les cas de rapprochements, le risque de non fermeture des Systèmes d'information non pérennes est élevé. Un programme volontariste de rationalisation s'impose, avec mesure des économies de fonctionnement à la clé.

Dynamiser le cycle de fabrication du logiciel

Dynamiser la relation clients : quand la stratégie d'entreprise est moins formulée, la DSI peut renforcer ses capacités de réaction et d'adaptation, en modernisant ses méthodes de spécification, voire en segmentant ses cycles de fabrication en fonction des exigences de délai.

Simplifier l'organisation : lorsque le « matriciel » est compliqué, les relations tendues, les coûts inflationnistes, on cherchera souvent à réduire le nombre de structures intervenant sur un projet, à clarifier les interfaces, à renforcer la polyvalence et la flexibilité.

Point de vue...

Dans un contexte post-fusion, il faudra veiller à promouvoir une culture commune, et militer pour que chacun adopte les mêmes pratiques, afin de mieux maîtriser les projets, de faciliter le pilotage et la collaboration entre les équipes.

Industrialiser le fonctionnement du Système d'Information

Améliorer l'efficacité : après la normalisation des processus, l'enjeu consiste à piloter des niveaux de service sur chaque prestation de référence, et à mener toutes les analyses et améliorations qui permettront d'en réduire le coût.

Point de vue...

Les économies d'échelle liées à une fusion ne sont pas mécaniques. Les synergies sur les infrastructures, les contrats de maintenance et d'assistance doivent faire l'objet d'un programme volontariste de rationalisation dont on suivra la concrétisation des gains.

Rénover le sourcing

Mieux consommer : si les achats sont centralisés, les contrats normalisés, les fournisseurs référencés, et les bonnes pratiques d'achat déjà partagées, il reste souvent à faire évoluer les modes de planification des ressources afin que des alternatives à la prestation puissent être mises en œuvre.

Faire évoluer les modèles : de la régie aux shared services, les modèles sont combinatoires et évolutifs, en fonction des activités concernées, du besoin et de la maturité de la DSI. L'enjeu est de mieux maîtriser les coûts, les risques, la qualité de service.

Point de vue...

La rénovation du sourcing peut s'envisager soit par paliers progressifs, soit par ruptures.

Elle est dans tous les cas l'expression d'une stratégie miroir de l'évolution des pratiques de management de la DSI.

Porteuse de changements profonds, Elle appelle un management exemplaire et un pilotage renforcé.

Développer les compétences pour demain

Anticiper et accompagner les collaborateurs : au-delà de la formation aux évolutions de leur métier, le management doit pouvoir encourager la mobilité et préparer chaque collaborateur à un futur où les capacités d'adaptation aux changements seront vitales.

Face à des résistances du management intermédiaire et des collaborateurs, la DSI doit se doter d'une politique claire, d'une trajectoire d'évolution des compétences, des processus et des outils adaptés (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences).

Point de vue...

Fusion, réorganisation, ré-internalisation de compétences sont autant d'évènements qui nécessitent un programme d'accompagnement global, qui mette chaque collaborateur dans les mêmes conditions de réussite à son poste et le prépare au mieux à son avenir.

Mieux piloter la performance

Promouvoir un référentiel unique : la DSI doit garantir que les pratiques de découpage des projets ou du fonctionnement sont homogènes, faute de quoi les benchmarks ont peu de sens.

Mieux qualifier les responsabilités : les rôles de sur projets sont parfois mal articulés. Par ailleurs, le discours pour une plus grande rationalité économique n'est pas toujours bien décliné dans le modèle de responsabilité et d'outillage des managers. Enfin, le processus de décision est parfois opaque et les engagements difficiles à tracer.

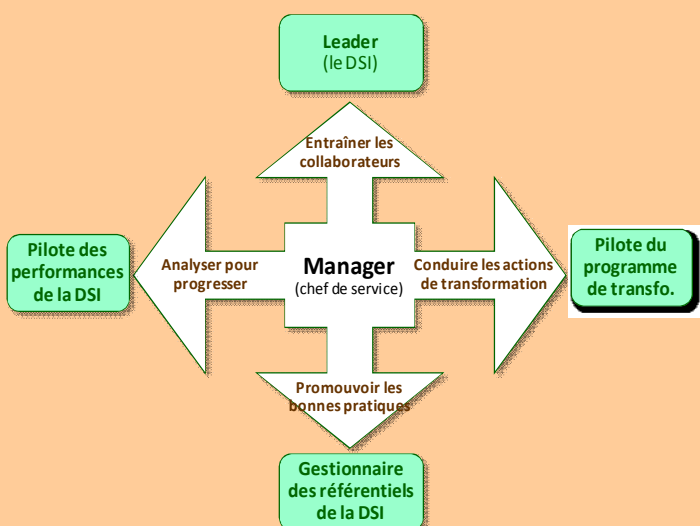
Renforcer le pilotage : Il faut donner à chacun les indicateurs le concernant, et promouvoir les bonnes pratiques de revue pour agir. Le reporting l'emporte trop souvent sur un réel pilotage.

Point de vue...

Le pilotage de la performance est clé. S'il a des pré-requis techniques, il nécessite surtout de faire évoluer les compétences et pratiques de management à tous niveaux.

M anagement d'un programme de transformation dans une DSI

4 rôles en appui des managers de proximité



1 dispositif de pilotage par les enjeux

- Pilotage de la valeur** : Accroissement de la Valeur Ajoutée des projets pour le « métier »
- Pilotage du Plan Projets** : Maîtrise du Plan et des engagements projets (Qualité, Coûts, Délais)
- Pilotage du fonctionnement** : Maîtrise des niveaux de services
- Pilotage de l'évolution du SI** : Robustesse, rationalité et agilité du SI
- Pilotage de la Performance DSI** : Industrialisation – amélioration continue des processus.
- Pilotage économique** : Rationalisation des coûts
- Pilotage des Investissements** : Rationalisation des investissements
- Pilotage des Ressources** : Développement des compétences et rénovation du sourcing

Transformation des DSI : un défi managérial

Les axes de travail et de progrès sont nombreux. Dans une DSI, le risque de juxtaposer les chantiers et de les tirer sur un plan purement technique est important. **Ce serait ignorer les vrais enjeux de l'opération, fondamentalement managériaux.**

En effet, la réussite se mesure à :

- la capacité à faire évoluer les compétences des **collaborateurs** pour assumer de nouveaux processus et méthodes de travail, à renforcer leurs facultés d'adaptation aux évolutions futures.
- la capacité de l'**encadrement opérationnel** à donner du sens au projet de la DSI, à justifier les priorités, à dépasser les résistances, à accompagner les collaborateurs, à piloter les résultats, à être proactifs sur de nouvelles pistes de progrès.

Or, ces managers intermédiaires peuvent se sentir devenir « moutons à cinq pattes ». Il leur faut assumer une charge de travail importante, rendre opérationnelles de nouvelles organisations, et se renforcer sur le pilotage de la relation client, des processus, des coûts, des risques, des compétences.

La tension est forte et les risques de perte de repères sont certains, surtout chez des encadrants promus sur des critères techniques, qui n'ont pas toujours une culture forte du management, du pilotage, de la délégation.

La transformation de la DSI, le projet du DSI

Conscient de la forte composante managériale de cette transformation, le **Directeur des Systèmes d'Informations** aura selon nous tout avantage à montrer la voie et l'exemple en pilotant à son niveau :

- Un « **programme de transformation** » qui fixe l'ambition DSI, les orientations stratégiques, les paliers, les moyens, qui lui permet d'en suivre la cohérence et l'avancement, qui valorise les résultats pas à pas.
- Un **plan d'accompagnement** qui apporte dans la durée à tous les managers le temps, les messages et les soutiens qui leur permettront d'animer la transformation auprès des équipes et d'en piloter les résultats.