

POINT DE VUE

## De l'autre côté...

RICHARD RICKS, ANCIEN CIO DE NORTEL NETWORKS, A REJOINT CSC  
APRÈS LE CONTRAT D'EXTERNALISATION SIGNÉ ENTRE LES DEUX SOCIÉTÉS



Parmi les 150 membres du senior management de CSC, plus de la moitié a déjà travaillé pour une des 500 entreprises mondiales du classement du magazine «Fortune 500». Richard Ricks n'est donc pas un exemple isolé. La moitié de ces dirigeants a déjà occupé un poste de directeur des systèmes d'information, de vice-président, ou de directeur avant de rejoindre CSC.

**Certains parcours professionnels peuvent étonner, et témoignent parfois d'une grande gymnastique intellectuelle. Peut-on pour autant parler de «grand écart» quand certains échangent leur rôle de client contre celui de fournisseur ? Richard Ricks, récemment promu à la présidence du groupe *Americas Business Development* de CSC, estime pour avoir vécu ce changement radical qu'une grande partie de son expérience de directeur informatique et de client lui sert aujourd'hui directement dans ses nouvelles responsabilités.**

Quand des gens me rencontrent pour la première fois et découvrent que je suis passé du rôle de client à celui de fournisseur en troquant mon poste de directeur des systèmes d'information (DSI) de Nortel Networks contre celui de responsable pour CSC du développement commercial en Amérique, ils ne manquent pas de demander ce que m'a appris cette transition.

Pour le résumer en quelques mots, j'ai mieux perçu l'importance d'instaurer une relation faite de souplesse et de compréhension entre les parties qui concluent un contrat d'externalisation, au niveau contractuel comme dans la pratique quotidienne.

Dans l'environnement commercial qui prévaut aujourd'hui, les relations interentreprises (ou «B-to-B») ne consistent pas à vendre à tout prix un produit ou un service, mais à développer des relations fondées sur la compréhension mutuelle, notamment la compréhension des pressions et des défis auxquels est soumis un client. C'est pourquoi une grande partie de mon expérience de directeur informatique et de client me sert directement dans mes nouvelles attributions chez CSC.

## Les défis actuels de l'externalisation

Le plus grand défi, aujourd'hui, est de maximiser les bénéfices apportés par les nouvelles technologies tout en maîtrisant les coûts qui leur sont liés. Lorsque j'ai négocié notre contrat d'externalisation avec CSC, le secteur des télécommunications était en forte croissance. Mais peu après, le marché s'est effondré et Nortel, à l'instar des autres entreprises du secteur, a subi un rude contrecoup.

CSC a été également affecté. Dans un tel contexte, la réussite du partenariat avec Nortel Networks doit beaucoup à la souplesse et à l'orientation client qui font l'essence de CSC. Dans ces moments difficiles, j'ai appris, entre autres, à ne plus m'inquiéter de la façon dont CSC était organisé et fonctionnait. Au début de notre relation, ma curiosité était piquée par cette entreprise qui allait gérer, directement ou indirectement, 65% de notre budget informatique. Je m'interrogeais beaucoup sur la façon dont elle fonctionnait, dont les différentes lignes de services étaient gérées. Au cours de cette réflexion, j'ai, durant un temps peut-être, négligé la souplesse, estimant qu'il s'agissait d'une qualité secondaire. Mais c'est bien la souplesse qui m'a permis d'obtenir ce que je recherchais par l'externalisation : du temps pour me concentrer sur notre métier et sur notre activité.

**«C'est bien la souplesse qui m'a permis d'obtenir ce que je recherchais par l'externalisation : du temps pour me concentrer sur notre métier et sur notre activité.»**

## Les nouveaux défis de l'externalisation

Lorsque j'étais chez Nortel, j'ai décidé d'externaliser pour les mêmes raisons que la plupart des autres directeurs informatiques : pour accroître la valeur et l'efficacité des systèmes techniques, pour remplacer les systèmes obsolètes, pour réduire les coûts et pour nous débarrasser d'un certain nombre d'actifs. Bref, je cherchais à réorienter mon activité, à abandonner des responsabilités opérationnelles et à assurer la direction stratégique de l'activité. Je voulais me consacrer aux activités centrales de Nortel et à la réflexion stratégique sur l'utilisation de l'informatique pour faire avancer l'entreprise. Mais pour cela, j'avais besoin de trouver des personnes de confiance, dotées des compétences et de l'expérience nécessaires pour gérer tous les défis opérationnels.

Je voulais externaliser pour pouvoir me concentrer sur la transformation nécessaire de Nortel et pour permettre à l'informatique de devenir un véritable moteur de l'activité. Et j'estime que Nortel a réussi à créer un environnement informatique de premier plan, dont le responsable fait pleinement partie de l'équipe de direction, CSC gérant l'exploitation quotidienne.

Il est étonnamment facile pour tous les responsables fonctionnels, y compris au sein de la fonction informatique, de se laisser obnubiler par des questions d'exploitation quotidienne. Le DSI qui passe son temps à résoudre des problèmes d'exploitation n'a ni le temps ni l'attention nécessaires pour développer une réflexion qui aille au-delà de l'exécution des tâches.

Un directeur informatique qui s'occupe de rétablir la ligne téléphonique ou la connexion réseau d'un utilisateur ne se donne pas les moyens de contribuer à la réflexion stratégique de son entreprise. Ce n'est bon ni pour le DSI, ni pour la fonction informatique, ni pour l'entreprise.

**«Un directeur informatique qui s'occupe de rétablir la ligne téléphonique ou la connexion réseau d'un utilisateur ne se donne pas les moyens de contribuer à la réflexion stratégique de son entreprise.»**

## Passer de responsable de service à responsable de portefeuille

La carrière de bon nombre de DSI a été portée par la dominante technique. Cette dominante n'est plus suffisante aujourd'hui. Un DSI doit désormais comprendre en quoi la technique peut aider le marketing, les ventes ou l'exploitation. Il doit également se préoccuper de la façon de gagner de nouveaux clients, de la manière de mieux servir les clients existants, des perspectives de rationalisation du processus global de l'entreprise.

L'impact d'Internet sur la campagne présidentielle américaine fournit actuellement un bon exemple d'une technologie au service de perspectives plus larges. Désormais, plus aucun candidat ne manquera de mettre la technologie à son service pour mobiliser ses partisans.

Le DSI doit devenir un responsable de portefeuille et non plus seulement un responsable de service. Bien sûr, il restera toujours le responsable de la fourniture des services attendus de la fonction informatique. Son évaluation continuera à se faire sur la base de la qualité et du coût du service.

Pour ma part, je me suis rendu compte que j'ai réussi dans ma mission chez Nortel parce que j'ai pu me focaliser sur les besoins de mes clients internes et externes, tandis que CSC assurait toute l'exploitation. Il faut donc savoir se remettre en question pour prétendre jouer un autre rôle que celui de support opérationnel.

Il m'est toujours apparu que pour réussir, le DSI devait bénéficier de soutiens à la direction générale. Il doit cultiver la relation avec ces soutiens pour pouvoir intervenir au plus haut niveau. Et grâce à ce type de relation, se mettre en position de montrer de quoi il est capable !