

POINT DE VUE

## Trois cartes à jouer pour les DSI

COMMENT FAIRE ÉVOLUER L'IMAGE DE LA DIRECTION INFORMATIQUE DE CELLE D'UN CENTRE DE COÛTS À CELLE D'UN CENTRE À VALEUR AJOUTÉE



**L'accroissement des exigences de résultats imposé aux systèmes d'information (flexibilité, réactivité, et plus généralement qualité de service) conduit le directeur informatique à repenser les moyens de son activité, autour de trois axes.**

**Mieux faire connaître l'offre de la direction des systèmes d'information auprès des directions métiers, assurer la pérennité des compétences en construisant de vrais parcours de carrière pour les équipes informatiques, rassurer les utilisateurs en favorisant la proximité des équipes informatiques et l'appropriation de l'outil...**

**Trois cartes à jouer pour accompagner, avec un maximum d'efficacité, les directeurs informatiques et faire de la transformation de leur système d'information un succès.**

Les directeurs des systèmes d'information (DSI) ont un rôle majeur à jouer dans la transformation de l'entreprise et le choix des solutions informatiques sur lesquelles reposent les évolutions des métiers.

La complexité de leur action est renforcée par la gestion d'horizons parfois éloignés : le quotidien de la maintenance, les échéances particulières des projets, sans compter les orientations à long terme structurantes pour l'entreprise, obligent les directeurs informatiques à faire évoluer intelligemment les équipes et les solutions tout en maintenant un cap stratégique. De leur côté, les directions métiers ont à l'égard des équipes informatiques des attentes complexes, à la fois fonctionnelles, techniques et économiques, souvent teintées d'impatience... voire d'émotion et de rêve, au regard des espoirs mis dans les nouveaux projets.

Véritable partenaire des projets de changement, la DSI doit aujourd'hui remodeler son image, mobiliser ses équipes et vendre son offre de services aux directions métiers de l'entreprise. C'est bien un rôle majeur qui lui incombe, mais elle a de vraies cartes à jouer pour réussir cette transformation.

## **Mieux faire connaître l'offre de la DSI aux directions métiers**

L'accompagnement des directions métiers dans l'évolution de leurs besoins doit passer par un meilleur partage (et une meilleure compréhension) des enjeux et des impératifs, tant fonctionnels que techniques.

Dessiner ensemble l'avenir de l'entreprise et de son système d'information (par le biais d'un plan stratégique du système d'information), mieux calibrer les attentes pour ne pas décevoir les utilisateurs en élaborant un catalogue de prestations de services ou bien encore, partager la perception du service rendu au travers de contrats de service (les «SLA» ou «service level agreements»), sont quelques exemples d'accompagnement réalisés par CSC pour ses clients afin de démontrer le savoir-faire des équipes informatiques et de mieux illustrer la valeur.

Afin de se positionner en tant que partenaire à part entière de la transformation de l'entreprise, la DSI doit savoir porter haut et fort le message de son potentiel et des opportunités technologiques qu'elle propose de mettre au service des métiers, quitte à sortir de sa réserve et à mobiliser ses équipes et celles de la maîtrise d'ouvrage lors d'événements communs.

«Raconte moi la vie des projets» devient une histoire d'entreprise à partager par tous, pour une adhésion facilitée et une valeur ajoutée reconnue des services rendus à l'entreprise. Un marketing tant interne qu'externe (vis-à-vis des clients par exemple) commence alors à faire jour. La DSI «new look» possède une vraie offre de services à valeur ajoutée, que ses équipes sont fières de porter au sein de l'entreprise à travers un plan de communication explicite et soigné.

## **Jouer la pérennité des compétences informatiques en construisant de vrais parcours de carrière pour les équipes**

La confiance que les directions métiers accordent à leur département informatique ne porte pas seulement sur la qualité et la fiabilité de la solution informatique mise en place. Elle est très intimement liée à la capacité de ces équipes à la porter et à évoluer avec elle dans le temps. Les structures de centres de compétences déjà mises en place chez des clients de CSC en témoignent.

«Pour qu'un centre de compétences, dans ses missions de maintenance applicative, de gestion des évolutions et d'accompagnement puisse faire face aux attentes fortes des utilisateurs, la composante organisation humaine s'avère majeure», précise Vincent Bottraud, directeur chez CSC. «Il est par exemple primordial de bâtir un solide référentiel des fonctions et de s'accorder sur les compétences critiques. Ces dernières pourront s'acquérir et se développer au travers de la construction de parcours individuels et personnalisés qualifiants». Cette démarche est fondée sur un partage entre les directions métiers, la DSI et la direction des ressources humaines, toutes

impliquées très en amont du processus, afin de garantir l'adéquation des évolutions des parcours individuels aux besoins de l'entreprise à long terme.

Bien orchestrée, la construction intelligente des parcours de carrière permettra à la fois d'anticiper et de dynamiser l'organisation des équipes informatiques, de diffuser la culture projet au sein de l'entreprise via une perméabilité entre les directions métiers et la DSI, et démontrera par l'exemple la valeur ajoutée rendue à l'entreprise par la DSI.

*La DSI doit savoir porter haut et fort le message de son potentiel et des opportunités technologiques qu'elle propose de mettre au service des métiers.*

## **Rassurer les utilisateurs par la proximité des équipes informatiques et l'appropriation de l'outil**

Le soutien fort des équipes informatiques auprès des utilisateurs et l'appropriation de la solution mise en place sont également des conditions importantes d'appropriation des projets informatiques dans l'entreprise. Ces deux points sont d'ailleurs intimement liés avec l'augmentation de la visibilité du service rendu par la DSI aux directions métiers.

À titre d'exemple, la mise en œuvre de dispositifs ambitieux d'e-formation conduits par les équipes de CSC ont permis de transformer le positionnement de la DSI en faisant évoluer leur image auprès des utilisateurs. «Traditionnellement garantes de la qualité technique des solutions mises en œuvre, les équipes informatiques sont souvent cantonnées dans ce rôle. Associés par nos équipes à la vie au quotidien des projets d'e-formation, les équipes informatiques ont su devenir des leviers importants du succès de ces solutions», commente Gilles Ascione, directeur de CSC.

Ainsi, associées au choix des technologies de production multimédia, formées à la maintenance de la solution et de la plate-forme de gestion de la formation (ou «learning management system»), les ressources de la DSI sont également mises en avant lors de séances de communication auprès des futurs utilisateurs pour expliquer de façon simple les enjeux et les opportunités de ce nouvel outil d'apprentissage, multipliant ainsi les contacts avec les «apprenants», dans un rôle valorisé d'écoute, d'assistance et de conseil.

Cette présence plus forte sur le terrain, facilitée par une solution attrayante, est également une opportunité pour les DSI de se rapprocher des métiers et des experts pédagogiques, tout en élargissant leurs réseaux de contacts au sein de l'entreprise. Ce maillage permet en outre de disposer de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage impliquées et mobilisées de façon égale pour la réussite des projets, ce qui ne peut que rassurer pour l'avenir.