Organisation de la DSI
Transformation de la fonction SI

Pourquoi se transformer : accompagner le business ? accroître sa performance ?

Lorsque le business a besoin de se transformer, la Direction des systèmes d'information doit accompagner cette transformation. Parfois elle doit elle-même faire face à un enjeu d'amélioration de son efficacité opérationnelle. Dans tous les cas, elle doit mieux s'aligner sur les attentes du business. Cela la conduit à devoir se transformer, faire évoluer ses pratiques et son organisation.

Les entreprises doivent en permanence repenser leurs façons de faire, leurs pratiques, leurs produits ou services, leur relation client, challenger leur business model, bref se transformer.

Elles sont souvent confrontées à l'une des deux situations suivantes :

1 – Du fait d'un contexte économique ou d'un contexte concurrentiel difficile, le business model a besoin d'évoluer, tout ou partie des activités requiert une rationalisation ou une évolution : l'entreprise doit se transformer.

Cette évolution nécessite un accompagnement de la part du SI, le lancement et la livraison de projets SI majeurs, ou/et une transformation importante de la fonction SI, i.e. sa façon de faire, son organisation, etc.

2 - La fonction SI a besoin de se transformer pour adresser un problème d'efficacité opérationnelle, pour réduire ses coûts ou améliorer sa qualité ; elle a besoin de faire évoluer sa façon de faire, son organisation, …

… et parfois, et même souvent, les 2 simultanément.

Transformation de la fonction SI
Evolution de l'organisation, de la gouvernance, des processus

Un plan / projet / programme de transformation de la fonction SI vise à faire évoluer les pratiques, les façons de faire, ou l'organisation des acteurs de la fonction SI de l'entreprise. L'objectif recherché est d'en tirer un bénéfice pour les métiers : accompagnement d'une transformation métier, réduction des coûts, amélioration de la qualité ou de la réactivité ; le tout au service d'un meilleur alignement sur les priorités métiers.

Quelques concepts généralement associés à la transformation de la fonction SI qui se traduisent souvent par la mise en œuvre d'un chantier au sein d'un programme de transformation :

- Elaboration d'un plan stratégique SI / Schéma Directeur des SI
- Alignement du SI sur la stratégie business, gestion de la demande, mise en place de comités d'investissement, gouvernance d'architecture ;
- Création d'un centre de services partagés (CSP), d'un opérateur de services interne ;
- Transfert de la MOA SI vers la DSI, évolution des rôles respectifs du métier, des MOA SI, de la MOE SI ;
- Pilotage de la performance, balanced scorecard, pilotage économique ;
- Re-engineering des processus de fourniture, déploiement des processus ITIL, de CMMI, du Lean ;
- Mise en place d'un catalogue des services et d'une facturation basée sur des unités d'œuvre (déploiement de la méthode ABC – Activity Based Costing) ;
- Passage du faire (make) au faire faire (buy), évolution des pratiques de sourcing (globalisation des achats, mise en place de partenariats, offshoring, mise en place d'une entité captive dans un pays à faible coût de main d'œuvre) ;
- Evolution des compétences, des métiers du SI ;
- Conduite du changement auprès des collaborateurs et des clients, plan de communication, plan de formation.

Opportunité ?

Si vous répondez positivement à l'une des questions suivantes, vous pouvez conclure qu'il serait opportun de mettre en place un chantier de transformation :

- Le business doit-il adresser un enjeu particulier pour lequel il a besoin de la contribution du SI ?
- Les responsables métiers (top management et middle management) sont-ils très critiques à l'égard du SI de l'entreprise ?
- Les métiers et/ou les MOA SI font-ils des projets SI sans la contribution de la DSI (autre que l'exploitation de la solution une fois déployée) ?
- Les coûts SI sont-ils proportionnellement plus élevés que les coûts d'entreprises comparables ?
- Disposez-vous des bonnes compétences, en qualité et en nombre, pour mener les projets et fournir les services ? Arrivez-vous à recruter ? Faites-vous face à de nombreux départs, parfois liés à la pyramide des âges, qui vous mettent en difficulté ?

ADOI

Partenaire de vos projets de transformation, spécialisé dans la transformation de la fonction SI

Approche pragmatique, sur mesure, et réactive
ADOI aide à définir les premières priorités et à obtenir des gains rapides

L'équipe d'ADOI est composée exclusivement de profils seniors ayant conduit de manière opérationnelle des projets de transformation. La plupart l'ont également fait en position de manageur. ADOI accompagne ses clients à la fois dans la phase de réflexion stratégique (conception / définition de la cible et du plan projet) et surtout dans la phase de mise en œuvre de la transformation, aux côtés des manageurs.

Nous adressons notamment les problématiques suivantes :

- Evolution des processus et mise en place d'une nouvelle organisation
- Gouvernance globale de la fonction SI et articulation métier / SI
- Pilotage de la performance de la fonction SI, et notamment mesure de l'atteinte des objectifs de la transformation
- Conduite du changement vis à vis des clients internes (décideurs et manageurs intermédiaires)
- Conduite du changement auprès des collaborateurs concernés et des collaborateurs impactés de manière collatérale
- Evolution des métiers et des compétences des collaborateurs

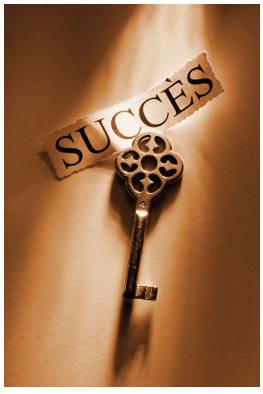
Par notre approche pragmatique, sur mesure et réactive, nous ajustons en permanence nos actions aux réactions de l'environnement. Ceci est le gage du succès d'une mise en œuvre opérationnelle.

De la réduction des coûts SI … au management de transition

quelques exemples de missions

- élaboration d'un plan de réduction des coûts SI, pilotage de la mise en oeuvre, et accompagnement opérationnel de certains des chantiers
- diagnostic d'une DSI pour le compte de la DG ou d'un DSI prenant ses fonctions et élaboration de recommandations associées à des objectifs de progrès - accompagnement à la mise en œuvre
- coaching personnel d'un DSI ou d'un manageur lors de son entrée en fonction
- remplacement d'un manager dans une période intermédiaire de transition
- reprise en main d'un projet qui dérape, diagnostic, plan de redressement, assistance au pilotage
- mise en place d'une nouvelle gouvernance : interview des prescripteurs et décideurs, charte de fonctionnement, conduite des premières séances de travail, secrétariat transitoire
- élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information pluriannuel aligné sur les priorités métiers

Contribuer directement à un enjeu business
et embarquer les manageurs du SI : les clés de la réussite



Quelques questions associées à la réussite de la mise en œuvre :

- Quelle stratégie d'alliances avez-vous mis en place avec certains des top-managers métiers ? Avez-vous mis en place une relation de confiance et défini des objectifs communs ?
- Avez-vous identifié les enjeux business auxquels la transformation doit contribuer à court-terme, à moyen-terme, à long-terme ? – exemple : réduire les coûts, rendre possible une réorganisation du business, …
- Avez-vous identifié les éléments de mesure de l'atteinte des résultats ? Avez-vous mesuré les valeurs avant transformation ?
- Le plan de transformation est-il structuré en projet ou programme, avec des moyens dédiés, un plan projet, des instances de pilotage et un sponsoring métier actif ?
- Les différentes actions du plan sont-elles en nombre limité ? associées à des enjeux business ?
- Des niveaux de délégation et de responsabilisation sont-ils définis ? Sont-ils inclus dans les objectifs des managers et collaborateurs ?
- Existe-t-il un plan de communication vis à vis du business (top management et middle management des lignes métiers) ?
- Existe-t-il un plan de conduite du changement vis à vis des collaborateurs qui adresse notamment la communication et la formation ?

Ils nous ont fait confiance

GDF Suez, Vinci, Ministère de la Santé, La Poste, Alstom, Eiffage, Société Générale, Ministère du Travail

Contact

Ludovic Dervaux
ludovic.dervaux@adoi.fr
+33 6 07 98 93 93
www.adoi.fr