

1

Quelles relations entre la DSI et les métiers ?

La fonction SI est souvent l'objet de critiques récurrentes : coûts trop élevés des investissements informatiques, mauvaise adaptation aux évolutions des métiers, nouvelles technologies mal maîtrisées... Mais, dans le même temps, les SI fascinent et les exemples d'entreprises qui ont su utiliser une technologie numérique innovante pour construire un avantage stratégique figurent toujours en bonne place dans les magazines.

D'abord et avant tout, cette situation paradoxale de la fonction SI s'explique par l'évolution récente et profonde de la place et du rôle des systèmes d'information dans les organisations. Les changements technologiques et les transformations organisationnelles qui les ont accompagnés ont souvent été mal ou peu compris par les différents métiers de l'entreprise.

1.1 L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION SI AU SEIN DES ENTREPRISES

Depuis l'arrivée, dans les années 1960, des ordinateurs dans les entreprises, les incroyables avancées des technologies numériques ont profondément modifié les métiers, les activités et les processus de l'entreprise. Par conséquent, la place et le rôle des systèmes d'information dans les organisations ont dû eux-mêmes beaucoup évoluer.

1.1.1 De l'informatique aux systèmes d'information stratégiques

En reprenant l'histoire, certes très récente, des systèmes d'information dans les organisations, il nous faut distinguer deux périodes successives. Dans un premier temps, l'apport des nouvelles technologies numériques a permis d'améliorer l'efficacité d'un certain nombre de processus dans les entreprises en permettant l'automatisation de tâches à faible création de valeur. « L'informatique » était alors considérée comme un outillage générant pour l'entreprise des gains de productivité, sans modifier profondément son organisation et ses façons d'opérer dans son environnement. Or, la situation s'est profondément transformée ces quinze dernières années, sous le double effet de l'évolution de la technologie et de l'évolution des usages. Nous sommes entrés aujourd'hui dans une deuxième période où il ne s'agit plus de développer des solutions informatiques pour des processus existants, mais d'imaginer et de mettre en œuvre des dispositifs qui, pour fonctionner et générer de la valeur ajoutée, conduisent l'organisation à se redéfinir. Les flux et les processus ainsi créés modifient les pratiques des différents métiers de l'entreprise et génèrent des flux et des interactions inédites au sein de l'entreprise.

Les technologies numériques aujourd'hui et demain...

Quels repères significatifs existent aujourd'hui pour comprendre l'évolution des technologies de l'information ?

- La loi de Moore, bien connue, explique, preuves à l'appui, que la puissance des ordinateurs double tous les 18 mois alors que dans le même temps, le prix des transistors est divisé par deux.
- Depuis les années 1980, la capacité de stockage des disques augmente de façon exponentielle alors que leurs coûts, à l'inverse, diminuent de façon exponentielle.
- Les coûts de communication sont depuis les années 1990 en chute libre.
- Le taux de pénétration d'Internet auprès de la population est de 21 % en moyenne dans le monde et il s'approche de 75 % en Amérique du Nord et de 50 % en Europe...

Que peut-on en déduire pour l'avenir ?

Nous nous acheminons vers un monde où l'information tient une place centrale, où réseaux et communautés deviennent des liens sociaux fondamentaux, où chacun peut à loisir vivre d'autres vies dans les mondes virtuels... Pour les entreprises, cela signifie toujours plus de collaboration avec les clients, une personnalisation encore plus forte de la relation, une offre mieux adaptée. Parallèlement, l'organisation maîtrisera mieux sa chaîne de valeur grâce à l'avancée des processus de suivi des flux physiques (Internet des objets) et à la multiplication et à l'intégration entre entreprises partenaires, clientes ou fournisseurs des flux informationnels.

Nul ne peut nier dorénavant que les projets SI sont des projets où les enjeux stratégiques et organisationnels occupent une place essentielle. C'est d'ailleurs ce que différents auteurs dont Alkadi et Totaro en 2003¹ ou Mukherji en 2002², ont mis en évidence en montrant que l'utilisation massive des ordinateurs dans les entreprises a modifié les organisations sur l'ensemble de leur périmètre : gestion, organisation, efficacité des processus, prise de décision, sécurité des informations et des personnes...

Il semble donc admis aujourd'hui par tous que les systèmes d'information représentent une composante incontournable de l'ensemble des ressources et compétences stratégiques des entreprises.

1.1.2 Les SI, fonction stratégique pour les entreprises

Les entreprises se doivent de valoriser des avantages concurrentiels pour assurer leur développement à moyen et long terme. Or les SI jouent un rôle de plus en plus important dans la capacité de l'organisation à déployer ses atouts concurrentiels en adéquation avec les facteurs clés de succès de son environnement.

Les technologies de l'information peuvent ainsi permettre de construire des offres différenciées, valorisées par les clients. Ces différenciations peuvent concerner la vitesse et la fiabilité de livraison, la personnalisation du produit ou du service ou bien la qualité du service après-vente... Tout un ensemble de processus pour lesquels les SI jouent un rôle majeur. Les nouvelles technologies numériques peuvent également permettre à l'entreprise d'obtenir la meilleure connaissance possible de ses clients et de ses marchés afin de concevoir les produits et/ou les services les mieux adaptés aux besoins de sa clientèle. Dans l'environnement concurrentiel mondial tel qu'il se structure aujourd'hui, ces différents dispositifs revêtent une importance déterminante. Face à la banalisation des offres et donc à une pression sur les prix, la capacité de l'entreprise à pouvoir s'adapter rapidement à la demande de ses clients et à leur fournir un supplément de valeur est aujourd'hui essentielle dans le jeu concurrentiel. Les systèmes d'information ont là un rôle central à jouer.

1. Alkadi I, Alkadi G., Totaro M., « Effects of Information Technology on the Business World », *Human Systems Management*, vol. 22, n° 3, 2003. Pages 99-103.

2. Mukherji A., « The evolution of information systems: their impact on organizations and structures », *Management Decision*, vol. 40, n° 5, 2002. Pages 497-507.