



Le nouveau visage *du* DSI

*Synthèse de l'étude
IBM Global CIO Study*

Synthèse

Ce document est une synthèse de l'étude IBM Global CIO Study : « Le nouveau visage du DSI »

Cette synthèse est disponible sur le site ibm.com/cio/fr/ciostudy

Comment les directeurs des systèmes d'information (DSI) peuvent-ils maximiser l'efficacité et la compétitivité de leur entreprise dans le contexte économique actuel ? Pour trouver la réponse à cette question, nous avons interrogé plus de 2500 DSI à travers le monde. Ces entretiens d'une heure en face à face, complétés par nos analyses statistiques et financières, ont clarifié l'évolution des attentes à l'égard des DSI. Loin de rester cantonnés dans leur expertise informatique ou dans la quête d'économies, ils redéfinissent leur rôle.

De fait, de plus en plus reconnus comme des membres à part entière du comité de direction, les DSI se montrent sous un nouveau visage. Ils s'impliquent davantage dans l'élaboration de stratégies au profit de la flexibilité et du changement, ainsi que dans la résolution de problématiques métier – bien au-delà des enjeux purement informatiques.

Les DSI consacrent aujourd'hui 55 % de leur temps à stimuler l'innovation – notamment par *la promotion de plans innovants, la mise en œuvre de nouvelles technologies et la gestion de problématiques métier indépendantes de l'informatique*. Les 45 % restants sont consacrés à des tâches essentielles, plus classiques, liées à la *gestion courante de l'environnement technologique* : réduction des coûts informatiques, limitation des risques et automatisation des processus pour rationaliser les coûts dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Tous les DSI interrogés s'accordent pour estimer que certains de leurs objectifs primordiaux semblent trop souvent antagonistes : *Comment assurer la mise en œuvre de nouveaux services sans perturber l'existant ? Comment réduire les coûts tout en offrant des services plus performants ? Comment concilier la nécessité d'influer sur la stratégie de l'entreprise et l'exigence d'un support technique d'excellence ?*

Des rôles complémentaires bien que parfois contradictoires

Comme le résume un DSI du secteur de l'électronique : « Nous ne sommes pas des magiciens, mais nous devons savoir jongler ». À la tête d'une organisation qui résout une multitude de problèmes pour ses clients internes et externes, le DSI est en effet le garant permanent de la stabilité face à l'impondérable. La fonction informatique constitue sans aucun doute l'épine dorsale de la plupart des entreprises. Mais les DSI nous disent qu'ils ne peuvent s'intéresser à de nouvelles approches technologiques qu'après avoir couvert les besoins informatiques immédiats.

Nombre d'interviews nous ont révélé que les DSI conjuguèrent en réalité trois doubles rôles apparemment contradictoires et pourtant complémentaires. Pour caractériser chacun de ces rôles, nous avons retenu un terme qui décrit sa qualité dominante. Le DSI doit ainsi à tout moment être à la fois :

- Un **visionnaire éclairé** et un **pragmatique efficace**
- Un **créateur de valeur avisé** et un **réducteur systématique des coûts**
- Un **business leader reconnu** et un **expert IT influent**.

Le DSI qui sait intégrer ces trois doubles rôles a la capacité d'agir dans plusieurs domaines décisifs :



Concrétiser l'innovation

L'innovation ne se décrète pas, elle doit reposer sur des bases solides. En tant que visionnaire éclairé, le DSI est toujours à l'écoute et défend un agenda technologique ambitieux pour aider l'entreprise à tirer parti des dernières innovations. A l'opposé de son rôle de visionnaire, en tant que pragmatique, le DSI fait face aux réalités de l'entreprise. En optimisant la productivité des solutions informatiques existantes, il dégage du temps et des budgets au profit de l'innovation.



Accroître la rentabilité de l'investissement IT

L'informatique doit permettre de générer davantage de valeur ajoutée business parallèlement à la recherche permanente d'économies et de gains d'efficacité. Le créateur de valeur identifie de nouvelles approches pour aider les clients et l'entreprise à valoriser l'information. Le réducteur de coûts s'attache quant à lui à gérer les budgets et les processus de manière à éliminer les dépenses ou à les réduire.



Augmenter l'impact sur le business

Pour prendre toute sa part dans le devenir de l'entreprise, le DSI doit mettre en œuvre une double expertise métier et technique. À certains moments, il endosse le rôle de business leader et conduit de nouvelles initiatives métier. Il participe ainsi à la transformation de l'entreprise en collaboration avec ses homologues des autres directions. En d'autres circonstances, son rôle d'expert IT prend le pas pour motiver son organisation et veiller à l'excellence de ses prestations.

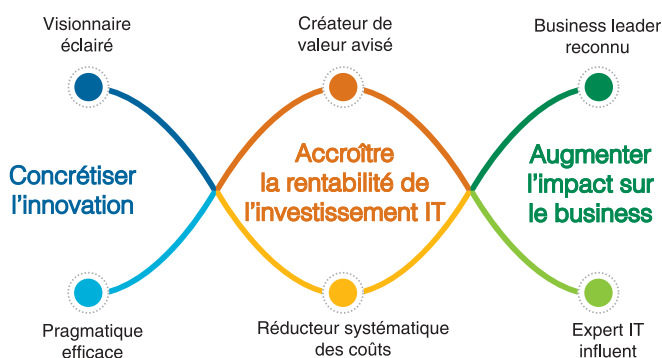
Équilibrer l'ensemble de l'équation en jouant sur chaque double rôle

À l'évidence, les DSI doivent concilier des traits de caractère apparemment opposés. Notre enquête a montré comment réussir cet exercice d'équilibre permanent. Même les DSI les plus expérimentés estiment n'être aguerris que dans un ou deux de ces six rôles. Et pourtant, aucun d'entre eux n'est à négliger.

La situation particulière de chaque DSI influe à tout moment sur la façon dont il peut et doit piloter le changement. Et la décision de privilégier tel ou tel rôle est conditionnée par de multiples facteurs : entre autres l'environnement macroéconomique, le contexte régional, les caractéristiques sectorielles et divers paramètres propres à l'entreprise, sans compter les capacités et les aspirations de chaque individu.

Cependant, quelles que soient la complexité et la multiplicité des forces en jeu, notre enquête montre que les DSI performants savent se mobiliser sur les projets à forte valeur ajoutée pour leur entreprise.

Au travers de cette étude, nous nous faisons l'écho de nombreux DSI qui ont partagé avec nous la façon dont ils adressent les trois enjeux fondamentaux : concrétiser l'innovation, accroître la rentabilité de l'investissement IT et augmenter l'impact sur le business.



Concrétiser l'innovation

Visionnaire éclairé et pragmatique efficace

Le visionnaire éclairé s'implique activement dans l'élaboration de la stratégie et explore les pistes d'innovation que les nouvelles technologies peuvent apporter à son entreprise. Le pragmatique efficace établit les bases d'un environnement propice à l'innovation. Agir en visionnaire, c'est renforcer l'intégration entre métier et technologie, être un champion de l'innovation et élargir le périmètre d'influence du DSI. Agir en pragmatique, c'est se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise, en concrétiser la vision et faciliter la collaboration.

Savez-vous que des technologies émergentes et des processus innovants peuvent répondre à des besoins non couverts dans le secteur de votre entreprise ?
Quels partenariats externes envisagez-vous pour pouvoir consacrer plus de temps au pilotage de l'innovation au sein de l'entreprise ?
Comment développer l'utilisation d'outils de collaboration et de communication pour étendre les réseaux de connaissances des employés et des partenaires ?
Mesurez-vous les résultats de vos projets de telle sorte que les autres directions de l'entreprise non seulement en comprennent la portée, mais aussi qu'elles adhèrent à vos initiatives et se les approprient ?

Accroître la rentabilité de l'investissement IT

Créateur de valeur avisé et réducteur systématique des coûts

Le créateur de valeur avisé imagine des solutions plus efficaces en cernant les besoins des clients, tandis que le réducteur systématique des coûts reste vigilant sur la rationalisation des dépenses. Agir en créateur de valeur, c'est tirer parti des données, innover dans les interactions avec les clients et améliorer le niveau d'intégration et de transparence. Agir en réducteur de coûts, c'est standardiser pour réaliser des économies, centraliser l'infrastructure et faire de la réduction des dépenses une de ses principales priorités.

Comment pourriez-vous collaborer avec les autres fonctions de l'entreprise pour accroître la rentabilité des ressources informatiques existantes ?
Collaborez-vous avec d'autres entités de l'entreprise pour collecter les informations pertinentes ? Proposez-vous de nouvelles méthodes pour valoriser ces informations ?
Comment pourriez-vous tirer parti de l'expérience de vos concurrents pour optimiser les processus métier et informatiques ?
Si vous étiez votre propre successeur, quelles seraient vos trois mesures prioritaires pour augmenter de 20 % les performances de vos investissements informatiques ?

« Le rôle stratégique du DSI prend de plus en plus le pas sur son rôle technologique. »

Dave Watt, Director of Business Services, Altagas, Ltd.

« La collaboration et les interactions avec nos clients sont au cœur de notre modèle économique. »

Anders H. Johansson, DSI, Handelsbanken

« L'informatique joue aujourd'hui un rôle décisif dans la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise : elle est impliquée dans sa stratégie globale. Avec des orientations et des intentions clairement définies, il sera plus facile de la mettre en parfaite adéquation avec les besoins métier. »

Chris Ferguson, DSI, Elders Rural Services

« Le DSI a notamment le devoir de démontrer à ses collègues de la direction qu'ils doivent non seulement se concentrer sur les questions business, mais aussi placer l'innovation au cœur de l'entreprise. »

Dr. Warren Ritchie, DSI, Volkswagen Group of America

Augmenter l'impact sur le business

Business leader reconnu et expert IT influent

Le business leader reconnu dispose d'une connaissance approfondie du métier de l'entreprise et construit des partenariats internes et externes.

L'expert IT Influent fait preuve d'une solide expertise informatique et œuvre au développement des compétences au sein de son département. Agir en business leader, c'est connaître les priorités métier de l'entreprise, collaborer avec ses homologues des directions fonctionnelles sur des projets non IT et présenter et évaluer les performances informatiques en termes métier. Agir en expert IT, c'est cultiver l'excellence des talents informatiques, fixer le cap à ses équipes et améliorer la gestion de l'information.

Exploitez-vous vos relations au sein de l'entreprise pour élargir vos responsabilités au-delà du département informatique ?
 Savez-vous comment engager un dialogue permanent entre les fonctions métier et l'informatique favorisant la définition d'objectifs et d'indicateurs de performances communs ?
 Êtes-vous considéré comme une référence dans au moins un domaine de l'informatique ?
 Disposez-vous d'un programme à la fois complet et flexible pour développer les compétences métier et techniques au sein du département informatique ?
 La préservation et l'amélioration de la qualité des informations sont-elles des priorités absolues pour votre département informatique ?

Gérer la dualité des rôles dans le futur ?

Malgré la multiplicité des facteurs en jeu, l'étude démontre que les DSI ont trouvé comment se concentrer sur l'essentiel – pour eux comme pour l'entreprise. Plus de 2500 directeurs informatiques dans le monde décrivent des actions décisives qui peuvent aider leurs pairs à atteindre leurs objectifs primordiaux : concrétiser l'innovation, accroître la rentabilité de l'investissement IT et augmenter l'impact sur le business.

Les DSI seront sans doute amenés à évaluer régulièrement le poids respectif qu'il convient d'accorder à chacun des trois doubles rôles. Les profils présentés dans cette étude leur proposent une approche structurée qui les aidera à déterminer la dimension, à développer et à identifier la meilleure méthode. Quel que soit le rôle que vous déciderez de privilégier, nous pouvons vous accompagner dans votre démarche.

Pour en savoir plus, contactez IBM par e-mail à l'adresse ciostudy@fr.ibm.com. Pour télécharger la synthèse de l'étude « IBM Global Chief Information Officer Study », visitez notre site Web :

ibm.com/cio/fr/ciostudy

Méthodologie de l'étude

Cette étude est la première édition de l'« IBM Chief Information Officer (CIO) Study », et la plus vaste d'une série consacrée aux dirigeants d'entreprise par l'IBM Institute for Business Value. Pour mieux comprendre les enjeux et les objectifs des DSI dans l'entreprise d'aujourd'hui, nous avons rencontré en face à face 2598 d'entre eux – l'échantillon le plus important jamais étudié pour cette catégorie de dirigeants. L'enquête a été menée de janvier à avril 2009 auprès de DSI issus d'entreprises de différentes tailles dans 78 pays et 19 secteurs d'activité.

Notre analyse s'est appuyée sur la croissance relative du résultat avant impôt des entreprises de 2004 à 2007 par rapport à leurs consœurs du même secteur, cette approche débouchant sur une classification en trois groupes : organisations à forte croissance, croissance moyenne, et faible croissance. Lorsque ces informations n'étaient pas disponibles, nous avons procédé à des corrélations statistiques pour déterminer le classement en nous basant sur le niveau de similarité globale des réponses.

L'IBM Institute for Business Value

Rattaché à IBM Global Business Services, l'IBM Institute for Business Value développe à l'intention des cadres dirigeants une réflexion stratégique fondée sur des données concrètes autour de thèmes sectoriels spécifiques ou de grandes problématiques transversales.



© Copyright IBM Corporation 2009

Compagnie IBM France
Tour Descartes – La Défense 5
2, avenue Gambetta
92066 – Paris La Défense Cedex

Imprimé en France
Septembre 2009
Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

Notes et sources

¹ Les DSI interrogés des pays suivants ont été classés dans la catégorie « Marchés émergents » : Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Bahreïn, Brésil, Cameroun, Chili, Chine, Colombie, Croatie, Égypte, Équateur, Gabon, Géorgie, Ghana, Guinée, Hong Kong, Hongrie, Inde, Indonésie, Malaisie, Mexique, Maroc, Nigeria, Nouvelle-Zélande, Pakistan, Pérou, Philippines, Pologne, Qatar, République tchèque, Roumanie, Russie, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Taiwan, Thaïlande, Tunisie, Turquie, Uruguay, Venezuela et Vietnam. L'« Europe occidentale » inclut les DSI des pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Israël, Italie, Luxembourg, Monaco, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Les DSI de la catégorie « Amérique du Nord » sont issus des pays suivants : Bahamas, Canada, États-Unis, Îles Caïman, Jamaïque et Trinité-et-Tobago.

Les DSI qui ont répondu à notre enquête représentent 19 secteurs économiques. Le secteur des communications recouvre les activités suivantes : médias et loisirs, télécommunications, énergie et services publics. Le secteur de la distribution inclut les activités suivantes : agriculture ; compagnies aériennes ; produits de grande consommation et commerce de gros ; agroalimentaire, boissons et tabac ; sciences de la vie et produits pharmaceutiques ; acheminement de courrier, de colis et de fret ; prestations de services ; transport ferroviaire ; immobilier ; commerce de détail ; logistique et transport ; voyage et tourisme. Le secteur de l'industrie couvre les activités suivantes : aérospatiale et défense ; automobile ; chimie et pétrole ; informatique et équipement de bureau ; électronique ; énergie (production et raffinage) ; ingénierie et équipement industriel ; exploitation forestière et industrie du papier ; industrie manufacturière ; réseaux et autres équipements de communication. Le secteur financier inclut les activités suivantes : banque ; marchés financiers ; assurance. Le secteur public couvre les activités suivantes : éducation ; administration et services publics ; santé (prestataires de services de santé et organismes payeurs).