



**Le nouveau chef de l'information :
acteur du changement et leader
d'entreprise**

Table des matières

- 3 Résumé**
- 6 L'environnement des entreprises est en pleine évolution**
- 7 La clé du succès : l'innovation du modèle d'affaires**
- 7 Révéler la valeur d'affaires de la technologie : la «technophilie» porte ses fruits**
- 9 Sondage pour le forum IBM CIO Leadership : ce que peuvent faire les chefs de l'information**
- 10 Comblent le fossé entre les affaires et la technologie**
- 11 Relation chef de la direction-chef du service de l'information : les CI en voie d'intégration**
- 12 Le chef de l'information : le meilleur rôle pour prévoir le changement**
- 12 Une plus grande participation du CI à la stratégie est essentielle**
- 13 Être évalué en fonction de ce qui compte pour l'entreprise**
- 14 Comprenez-vous votre CI?**
- 16 Qu'est-ce qui empêche votre CI de dormir? Peut-être pas ce que vous pensez**
- 17 Tirer parti de votre chef de l'information**

Résumé

L'économie mondiale connaît un tournant historique. La mondialisation et la banalisation des produits opèrent une transformation radicale dans l'environnement d'affaires. Le rôle de la technologie, élément de changement et source d'avantage concurrentiel, place le chef de l'information (CI) à la croisée de ces mutations. Plus que jamais, l'avenir de l'entreprise repose tout entière sur le leadership du CI – à la fois cadre et spécialiste des technologies de l'information (TI) – et sur la collaboration entre ce dernier, le chef de la direction et les autres dirigeants de l'entreprise.

Des recherches récemment menées sur le monde des affaires et la technologie font apparaître un besoin de changement dans deux domaines : l'intégration des TI dans la mission de l'entreprise et les relations entre le service TI et les cadres dirigeants supérieurs, nécessaires afin de développer les capacités informatiques à l'échelle de l'entreprise et afin que la technologie soit encore un moteur d'innovation et de croissance.

Selon un sondage récemment effectué auprès de 765 chefs de la direction dans le monde¹, la plupart des entreprises sont confrontées à un fossé dans leur intégration des affaires et de la technologie, ce qui entrave la satisfaction des clients, la vitesse et la flexibilité. Il devient capital de combler ce fossé, en raison du rythme et de l'ampleur inédits du changement technologique et de son impact stratégique sur tous les domaines de l'entreprise. De la même manière, d'après une étude réalisée par la MIT Sloan School of Management², les entreprises «technophiles» affichent un rendement financier plus élevé (mesuré selon les coûts, les bénéfices, l'innovation et la capitalisation boursière). Ces entreprises comblent le fossé de l'intégration en jouant sur deux fronts : forte numérisation des transactions et compétences TI étendues à l'échelle de l'entreprise d'une part; promotion en faveur d'une forte implication de l'unité d'affaires dans les décisions du service TI d'autre part, laquelle doit aboutir à un partenariat entre ces deux unités et permettre aux investissements en TI de générer de la valeur.

En dépit d'une meilleure compréhension de la valeur qu'apporte l'intégration des affaires et des technologies de l'information, un autre sondage récent, effectué auprès de 170 CI dans le monde³, révèle que seuls 16 % d'entre eux estiment que leur entreprise tire pleinement parti du potentiel transformateur de la technologie. Que peuvent faire les chefs de la direction pour combler davantage ce fossé crucial?

Faits saillants

En envisageant la technologie comme une «boîte noire» opérationnelle, on court le risque de manquer des opportunités et de prendre des décisions qui n'apporteront aucune valeur à l'entreprise.

Le plus souvent, les CI restent isolés et limités à un rôle de soutien, au lieu de participer au changement de culture et de processus, comme dirigeants de l'entreprise et acteurs.

Il faut changer les mentalités : les CI et leurs services TI doivent pouvoir contribuer davantage au développement de l'entreprise.

Selon les CI interrogés, la première étape consiste, pour les chefs de la direction et les autres dirigeants de l'entreprise, à reconnaître le rôle stratégique de la technologie dans l'entreprise. Il ne faut plus se contenter de considérer la technologie comme un centre de coûts ou comme une fonction autonome qui met en oeuvre la stratégie d'affaires; la technologie est également un tremplin pour la stratégie et une source d'innovation et de croissance. Aujourd'hui, la technologie et les processus d'affaires sont intimement liés. Les chefs de la direction, les autres dirigeants de l'entreprise et même les conseils d'administration (qui considèrent la technologie comme une «boîte noire» opérationnelle) courent le risque de manquer des opportunités et de prendre des décisions qui n'apporteront aucune valeur à leur entreprise.

L'étape suivante consiste, pour les chefs de la direction et les autres dirigeants, à reconnaître le rôle plus stratégique que les CI peuvent désormais jouer dans l'entreprise. Dans bien des cas, le CI est la seule personne qui possède une vue réellement complète de l'entreprise, tout en étant placée dans une perspective unique, qui lui permet d'évaluer l'avantage concurrentiel que peut apporter la combinaison entre les technologies de l'information et la transformation des processus. Pourtant, les CI restent le plus souvent isolés et limités à un rôle de soutien, au lieu de participer au changement de culture et de processus comme dirigeants de l'entreprise et acteurs stratégiques. De plus, ils sont souvent incapables de tirer parti de leur perspective en raison d'une gestion et de mesures de performances inadaptées. Les chefs de la direction et les autres dirigeants devraient réaliser quatre changements pour que les CI et leurs services TI puissent contribuer davantage au développement de l'entreprise :

- **Mesure** : Récompenser les CI en fonction de leur contribution à la croissance, à l'innovation et aux personnes. La fiabilité des systèmes et la gestion des coûts ne doivent représenter qu'une moitié de l'équation.
- **Stratégie** : Impliquer les CI très tôt dans le processus stratégique. La technologie peut souvent influencer les possibilités de l'entreprise.
- **Organisation** : Permettre aux CI de prendre en charge la transformation des processus et leur donner le pouvoir d'organiser la préparation de l'entreprise aux technologies de l'information. Promouvoir le partenariat avec le secteur d'affaires, dépasser la résistance au changement et amener l'entreprise vers un état d'esprit «technophile».
- **Compétences** : Donner aux CI l'occasion de développer des compétences étendues, y compris en matière de leadership. Encourager la contribution à des initiatives majeures et mettre en valeur la pertinence du CI par rapport à l'entreprise.

Comment combler le fossé de l'intégration entre la technologie et les affaires : étude mondiale 2006 d'IBM auprès des chefs de la direction.

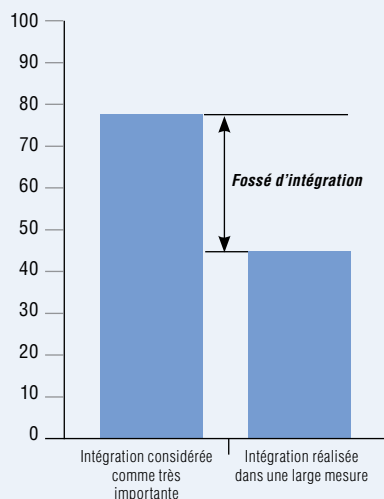
Les chefs de la direction considèrent l'intégration technologie-affaires comme faisant partie intégrante de l'innovation – ou, selon les termes de l'un des sondés, «aussi importante que l'eau pour le trafic maritime». En raison du rythme et de l'ampleur inédits des évolutions technologiques, les chefs de la direction ont pris la mesure de leur impact stratégique dans tous les secteurs de l'entreprise. La plupart d'entre eux ont vu dans ces progrès des occasions à saisir. Pour eux, la technologie permet de concrétiser des idées audacieuses – un moyen de regrouper les bureaux physiques en bureaux virtuels, de découvrir les points de vue des clients à l'origine des extensions de produit et de marque, de repérer les tendances émergentes que les concurrents ne voient pas. Un chef de la direction a expliqué comment son entreprise élargissait au maximum son champ de vision : «Nous nous intéressons dès la phase embryonnaire du projet, à un éventail de technologies pertinentes pour nos capacités et les besoins de nos clients. Nous maintenons un portefeuille de technologies, sans jamais vraiment savoir quelle technologie sera la prochaine à être adoptée, mais en suivant toujours le plus grand nombre de domaines que nous puissions identifier.»

Environ 80 % des chefs de la direction interrogés ont accordé une grande importance à l'intégration affaires-technologie. Ils ont cependant identifié un «fossé d'intégration» majeur, qui mécontente beaucoup d'entre eux. Ils souhaitaient une amélioration, mais «ne savaient pas comment s'y prendre» ou trouvaient la tâche «trop compliquée». Pour d'autres, le fossé s'agrandissait en raison d'un potentiel latent. Un chef de la direction a exprimé en ces termes la démarche : «Il est toujours possible d'en faire plus... nous n'en ferons jamais assez!».

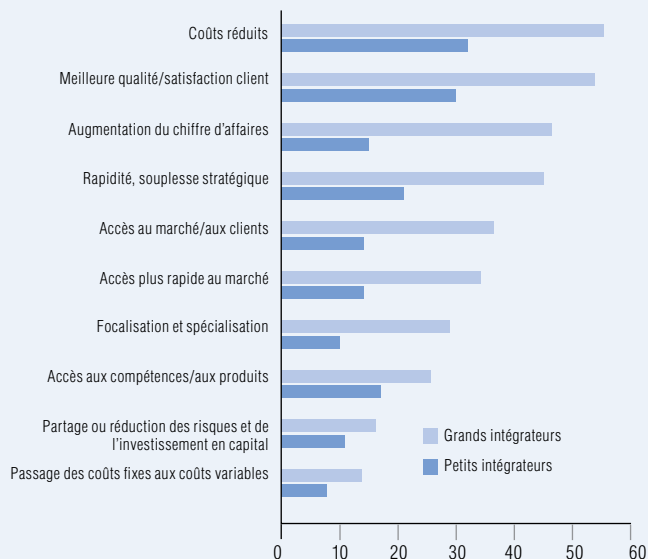
Pour les chefs de la direction qui sont allés plus loin, l'intégration affaires-technologie au-delà de niveaux modérés a porté ses fruits. Les grands intégrateurs étaient beaucoup plus enthousiastes sur les avantages qu'ils en retiraient, par rapport à ceux qui avaient réalisé une intégration de moindre ampleur. Si la diminution des coûts se trouvait en tête de liste, le plus gros des avantages est en réalité lié au chiffre d'affaires. Les chefs de la direction qui ont réalisé une plus grande intégration entre les affaires et la technologie se targuaient d'un taux de satisfaction client, d'une vitesse et d'une flexibilité plus élevés que leurs confrères. En effet, les grands intégrateurs ont annoncé des augmentations de chiffres d'affaires trois fois plus souvent que les entreprises moins intégrées. Ces points de vue correspondent aux comparaisons financières de l'étude, selon lesquelles les grands intégrateurs augmentaient leur revenus de 5 % plus vite que leurs concurrents.

Ces résultats font apparaître le potentiel du partenariat chef de la direction-chef de l'information, pour combler le fossé important et d'améliorer considérablement le rendement de l'entreprise.

Comparaison entre importance et étendue dans l'intégration affaires-technologie.
(pourcentage de répondants)



Comparaison entre les avantages cités par les grands intégrateurs et par les petits intégrateurs
(pourcentage de répondants)



Source : «Élargir ses horizons en matière d'innovation», étude mondiale 2006 d'IBM auprès des chefs de la direction.

Faits saillants

La fusion entre les affaires et les TI propulse l'innovation, à l'heure où les entreprises luttent pour combler le fossé entre le potentiel transformateur des TI et les capacités organisationnelles pour exploiter ce potentiel.

«Le chef de l'information est un privilégié. Il est au centre de tout.»

– Participant au forum IBM CIO Leadership.

Votre chef de l'information est-il présent à la table de décisions? Exploitez-vous la vision complète et unique qu'il a sur l'entreprise? L'impliquez-vous assez tôt dans le processus de prise de décision stratégique? Mesurez-vous son rendement en fonction de ce qui génère de la valeur?

L'environnement des entreprises est en pleine évolution

En réponse à la mondialisation et aux avancées technologiques, les entreprises évoluent dans leur base même (aux niveaux structurel, opérationnel, culturel). Au sein des organisations, les frontières se sont peu à peu estompées entre les unités organisationnelles et les parties prenantes. Tandis que les stratégies commerciale et technologique se confondent de plus en plus, l'heure est à une coopération, à une collaboration et à une intégration supérieures, l'exploitation des TI permettant d'apporter une plus grande valeur dans toute l'entreprise. Cette fusion entre les connaissances et l'expérience des affaires et celles des TI propulse l'innovation, à l'heure où les entreprises luttent pour combler le fossé entre le potentiel transformateur des TI et les capacités organisationnelles pour exploiter ce potentiel. Au centre de tout réside le CI, qui se révèle peu à peu comme un dirigeant clé et un acteur potentiel du changement, aux côtés du chef de la direction et des autres leaders de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'innovation est considérée comme la meilleure arme concurrentielle; non seulement les organisations les plus performantes innovent en matière d'offres et de processus d'affaires, mais elles modifient également leurs modèles d'entreprise. Pour obtenir des gains de performances exceptionnels, les entreprises estiment qu'elles doivent repenser ou transformer leur façon de faire et l'un des accélérateurs clés de ce changement sont les TI.

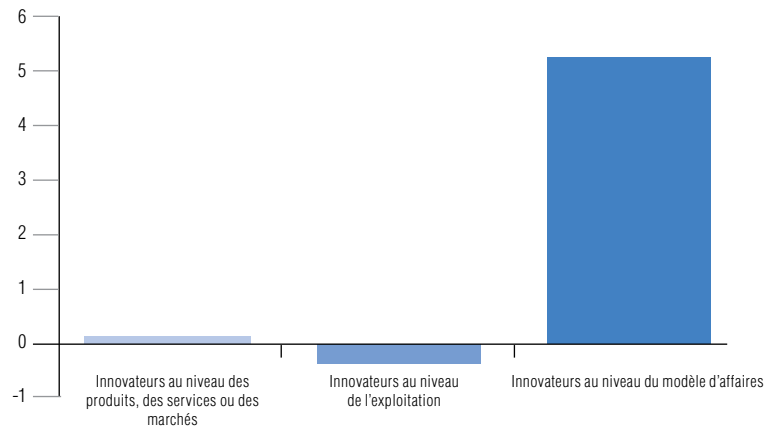
Faits saillants

L'innovation en profondeur en matière de processus d'affaires est cruciale; elle entraîne une croissance plus importante de la marge d'exploitation.

La clé du succès : l'innovation du modèle d'affaires

Un sondage mené récemment par IBM auprès de 765 chefs de la direction à l'échelle mondiale a révélé que l'innovation en profondeur du modèle d'affaires est cruciale. Les innovations au niveau des produits, des services et de l'exploitation gardent leur importance, mais la pression concurrentielle a fait de l'innovation du modèle d'affaires une priorité bien plus grande pour les chefs de la direction. Et à raison : comme nous le révèle l'analyse financière, les entreprises qui ont davantage mis l'accent sur l'innovation du modèle d'affaires ont connu une croissance de la marge d'exploitation beaucoup plus importante que les autres (sur cinq ans).

Croissance de la marge d'exploitation par rapport aux concurrents
(taux de croissance annuel composé sur 5 ans)



Source : «Élargir ses horizons en matière d'innovation», étude mondiale 2006 d'IBM auprès des chefs de la direction.

Les études montrent de plus en plus que les technologies de l'information améliorent considérablement le rendement de l'entreprise.

Révéler la valeur d'affaires de la technologie : la «technophilie» porte ses fruits

Les technologies de l'information font partie intégrante de l'innovation du modèle d'affaires et de la construction de fondations solides pour la compétitivité et la flexibilité d'affaires futures. Les études montrent de plus en plus que les TI améliorent réellement le rendement de l'entreprise. L'utilisation de la technologie en vue de réaliser l'innovation et d'obtenir un avantage concurrentiel bouleverse les paradigmes du monde des affaires.

Faits saillants

La haute «technophilie» est associée à un large éventail de mesures de performances, telles que les coûts, les bénéfices, l'innovation et la capitalisation boursière.

Le CI, le chef de la direction et d'autres directeurs jouent un rôle essentiel dans la diffusion de la technophilie dans toute l'organisation.

L'établissement d'un lien direct entre les investissements en technologie de l'information et le rendement de l'entreprise est un champ d'études en pleine évolution. Les travaux réalisés par Peter Weill, directeur du MIT Sloan Center for Information Systems Research, et par ses collègues ont montré qu'il était possible d'établir des liens entre ce qu'il a appelé la «technophilie» («IT Savvy»), les investissements dans des classes d'actifs informatiques spécifiques et les rendements, et ce, pour un large éventail de mesures de performances, telles que les coûts, les bénéfices, l'innovation et la capitalisation boursière. M. Weill a identifié cinq caractéristiques de la technophilie qui se renforcent mutuellement (voir encadré). Les trois premières sont des pratiques liées à l'utilisation des technologies de l'information. Les deux dernières sont les compétences nécessaires à une technophilie supérieure. Le renforcement mutuel entre les pratiques et les compétences est nécessaire pour atteindre une technophilie supérieure et le CI joue un rôle essentiel dans sa diffusion à l'échelle de l'entreprise. Cependant, cette tâche n'incombe pas seulement au CI. Comme le montre l'étude, il faut également une préparation au niveau de l'organisation, qui relève du chef de la direction et d'autres dirigeants dans l'ensemble de l'entreprise.

Caractéristiques de la technophilie

- *Les TI pour la communication – utilisation massive de voies électroniques, telles que le courriel, les intranets et les appareils sans fil, pour les communications internes et externes et les pratiques du travail.*
- *Transactions numériques – taux élevé de numérisation des transactions répétitives de l'entreprise, en particulier : ventes, interaction avec les clients et achats.*
- *Utilisation d'Internet – plus grande utilisation des architectures Internet pour les processus clés, tels que la gestion des forces de vente, l'évaluation du rendement des employés, la formation et le soutien après-vente.*
- *Compétences TI à l'échelle de l'entreprise – grande capacité de tous les employés à utiliser efficacement les technologies de l'information. Le personnel TI dispose de grandes compétences techniques et d'affaires, le personnel d'affaires possède de grandes compétences TI et il existe une offre de marché adéquate en ce qui concerne le personnel TI hautement qualifié.*
- *Participation des cadres de gestion – engagement sérieux de la part des cadres supérieurs et soutien d'initiatives en matière de TI. Il existe aussi une forte implication des unités d'affaires dans les décisions du service TI, ce qui se traduit par un partenariat entre le personnel TI et les unités d'affaires et permet aux investissements en technologie de l'information de générer de la valeur.*

Faits saillants

Le CI a un rôle majeur à jouer dans la stimulation de la capacité organisationnelle nécessaire à l'augmentation de la valeur des investissements technologiques.

Les CI estiment qu'ils doivent renforcer leur contribution, mais ils ont également besoin du soutien du chef de la direction et d'autres dirigeants pour être plus efficaces.

En leur associant l'investissement en technologies de l'information dans quatre classes d'actifs de base (infrastructure, transactions, informations et stratégie), les entreprises très technophiles ont réalisé de meilleures performances que les autres. Au contraire, dans les entreprises peu technophiles, les rendements des investissements dans les TI ont été moins élevés.

Comprendre comment obtenir une valeur d'affaires à partir des technologies de l'information s'avère complexe, mais il est évident que le CI a un rôle majeur à jouer dans la stimulation de la capacité organisationnelle nécessaire à l'augmentation de la valeur des investissements technologiques. Le chef de la direction et les autres dirigeants doivent accorder plus d'importance au rôle que peut jouer le CI dans la stimulation du degré de «technophilie» de l'entreprise et à la manière de l'encourager en tant que facilitateur à la création de valeur d'affaires.

Sondage pour le forum IBM CIO Leadership : ce que peuvent faire les chefs de l'information

Pour explorer cette liaison entre l'innovation et la technologie, ainsi que le rôle stratégique actuel du CI dans la mise en oeuvre d'innovations et la stimulation de la croissance, IBM a réuni plus de 140 CI à hautes responsabilités de partout dans le monde, dans le cadre du forum IBM CIO Leadership. Les participants ont discuté des défis et des opportunités des CI pour stimuler l'innovation et générer de la croissance en améliorant leurs relations avec les chefs de la direction, les autres dirigeants de l'entreprise et les conseils d'administration, ainsi qu'en développant des compétences et des qualités cruciales.

Avant la tenue du forum, des entretiens approfondis ont eu lieu et un sondage a été réalisé auprès de 170 invités au forum. Les conversations entre participants au forum et experts invités ont mis au jour un certain nombre de sujets que les CI, leurs services TI et leurs entreprises doivent affronter pour continuer à accroître le rôle du CI et l'importance de la technologie comme stimulant à l'innovation d'affaires. Les résultats du sondage révèlent les domaines où les CI estiment qu'ils doivent renforcer leur contribution, ainsi que ceux où ils ont besoin du soutien du chef de la direction et d'autres dirigeants pour être plus efficaces. Le sondage et les entretiens montrent que les CI considèrent qu'ils peuvent et souhaitent tout particulièrement avoir un plus grand impact sur l'entreprise.

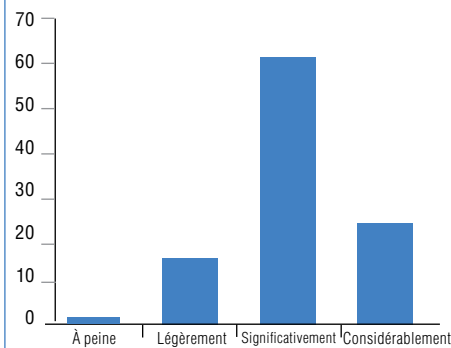
Faits saillants

Seulement 16 % des entreprises ont le sentiment de tirer pleinement parti du potentiel transformateur des technologies de l'information.

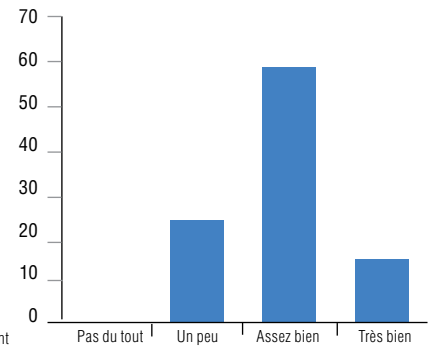
Comblent le fossé entre les affaires et la technologie

Selon le sondage réalisé lors du forum CIO Leadership, 84 % des CI estiment que la technologie transforme leur secteur et permet d'obtenir un avantage concurrentiel de manière «significative» ou «considérable». Cependant, seulement 16 % ont le sentiment que leur entreprise tire pleinement parti du potentiel des technologies de l'information.

Dans quelle mesure la technologie transforme-t-elle votre secteur et permet-elle d'obtenir un avantage concurrentiel?
(%)



Comment votre entreprise tire-t-elle parti de ce potentiel transformateur?
(%)

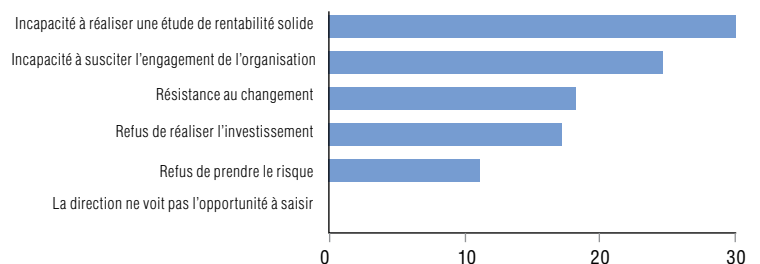


Source : Sondage pour le forum IBM CIO Leadership 2006.

Pour résoudre le problème du fossé de transformation, les CI sont mis au défi : ils doivent réaliser une étude de rentabilité solide pour les technologies de l'information et susciter l'engagement de l'organisation.

Chose intéressante, les CI interrogés ont clairement indiqué que la direction comprend l'opportunité de transformation. Comme explication à ce fossé, ils ont pointé du doigt leur incapacité à réaliser une étude de rentabilité efficace sur les investissements en TI et leur incapacité à susciter l'engagement de l'organisation.

Qu'est-ce qui explique ce fossé? (indiquez les 3 premières raisons)
(Pourcentage de réponses pour la première raison)



Source : Sondage pour le forum IBM CIO Leadership 2006.

Faits saillants

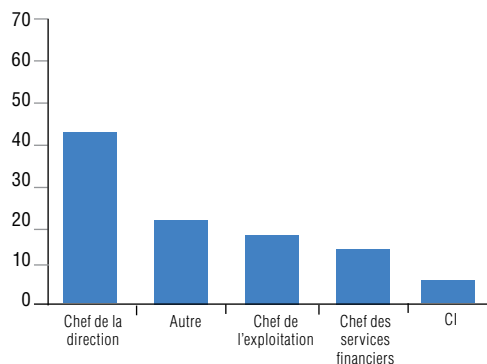
Pour combler le fossé d'influence, les chefs de la direction et les CI doivent collaborer davantage et bâtir une relation plus forte.

Les CI désirent contribuer à des initiatives majeures d'innovation et de croissance.

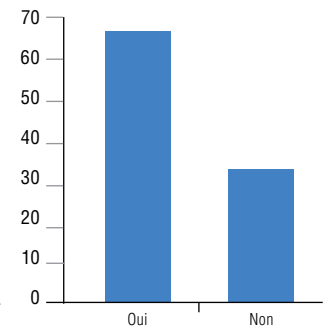
Relation chef de la direction-chef du service de l'information : les CI en voie d'intégration

Il est clair que les cadres dirigeants sont intéressés par la technologie. De plus en plus de CI se frayent un chemin jusque dans les équipes dirigeantes et les comités de direction des entreprises. Cette tendance reflète la prise de conscience de l'importance des technologies de l'information de la part de la haute direction.

De qui relevez-vous?
(%)



Siégez-vous sur le comité de direction de l'entreprise ou un organe équivalent?
(%)



Source : Sondage pour le forum IBM CIO Leadership 2006.

Cela dit, plus d'un tiers des CI interrogés ne jouent pas de rôle formel dans le comité de direction de l'entreprise. Pour combler le fossé d'influence, les chefs de la direction et les CI doivent accomplir certains changements importants dans leur manière d'aborder leur fonction.

«Les CI doivent sortir de leur rôle de présentateurs technologiques; les compétences dont ils ont besoin sont celles des directeurs d'affaires. Nous devons reconsidérer notre fonction comme s'il s'agissait d'une entreprise; c'est ainsi que nous serons mieux armés pour influencer l'entreprise dans son ensemble.»

– Participant au forum IBM CIO Leadership.

Les CI interrogés collaborent déjà à des niveaux moyens ou moyens-supérieurs avec d'autres cadres supérieurs, mais ils estiment qu'il est important de bâtir des relations plus fortes avec les dirigeants des secteurs d'affaires. Ils ont également exprimé le souhait de contribuer à des initiatives majeures d'innovation et de croissance.

Faits saillants

Grâce à leur puissante vision globale de l'entreprise, les CI peuvent jouer un rôle important dans l'innovation relative au modèle d'affaires.

La «fusion» entre les TI et les affaires est fondamentale pour mieux guider le processus de prise de décision stratégique.

Le chef de l'information : le meilleur rôle pour prévoir le changement

Les CI ont un rôle important – bien que pleins de défis – à jouer dans l'innovation relative au modèle d'affaires, qui dépasse leur compréhension des technologies de l'information. La vision globale et unique qu'ils ont sur l'entreprise n'a aucun équivalent dans toute l'organisation. Ils comprennent l'impact potentiel des technologies et le pouvoir de l'innovation mieux que tout autre dirigeant.

«Nous sommes arrivés à un point où les responsables du service TI en savent bien plus sur le fonctionnement de l'entreprise à un certain niveau que les responsables d'affaires, parce que les systèmes informatiques jouent un rôle très important et qu'aucun service du côté affaires ne connaît tout le processus. Cela se passe en temps réel et c'est assez complexe.»

– Participant au forum IBM CIO Leadership.

Pour être réussie, une innovation exige un travail d'équipe de la part de tous les cadres supérieurs et le CI joue un rôle critique, vu l'importance croissante des TI en matière de rendement d'affaires et de compétitivité. De responsable fonctionnel, le CI est devenu un directeur général dont le mandat et les responsabilités touchent l'ensemble de l'entreprise. En participant à l'innovation en matière de modèle d'affaires, les CI ont l'occasion d'accélérer et de gérer leur transition vers le statut de partenaire à part entière dans l'entreprise.

Une plus grande participation du CI à la stratégie est essentielle

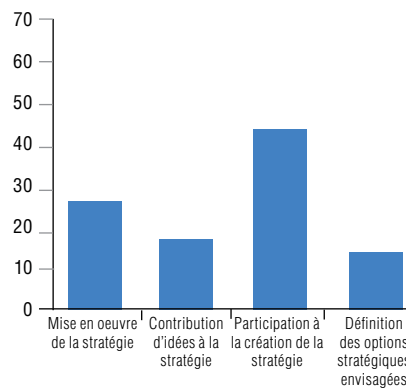
Étant donné l'omniprésence croissante des TI et leur importance dans la réussite des entreprises, il est primordial de comprendre comment optimiser au mieux le rôle de la technologie comme aide à la stratégie de l'entreprise. Les organisations qui ont obtenu un avantage concurrentiel continu ne le doivent pas seulement aux technologies de l'information; elles ont appliqué la technologie conjointement avec la restructuration fondamentale de la nature du travail. Par conséquent, il est de plus en plus important de «fusionner» les technologies de l'information et les affaires dès le stade de la création des hypothèses de base et de la définition de l'orientation stratégique. Le CI peut jouer un rôle central en apportant sa vision et son leadership, afin de permettre à l'organisation de comprendre et d'évaluer les domaines qui présentent des possibilités et où les TI pourraient permettre une transformation et apporter un avantage concurrentiel.

Faits saillants

Les CI souhaitent vivement participer davantage à la définition de la stratégie, plutôt que de se contenter de mettre la stratégie en application une fois qu'elle a été adoptée.

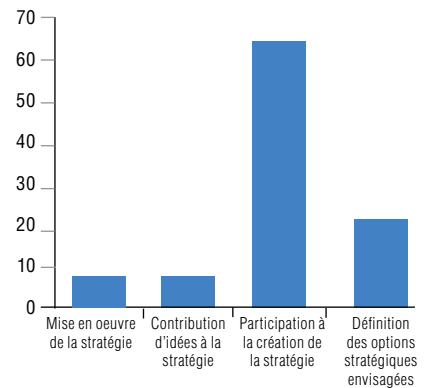
Quel est votre rôle principal dans les décisions stratégiques prises par votre entreprise?

(pourcentage des réponses)



Quel rôle souhaiteriez-vous jouer?

(pourcentage des réponses)



Source : Sondage pour le forum IBM CIO Leadership 2006.

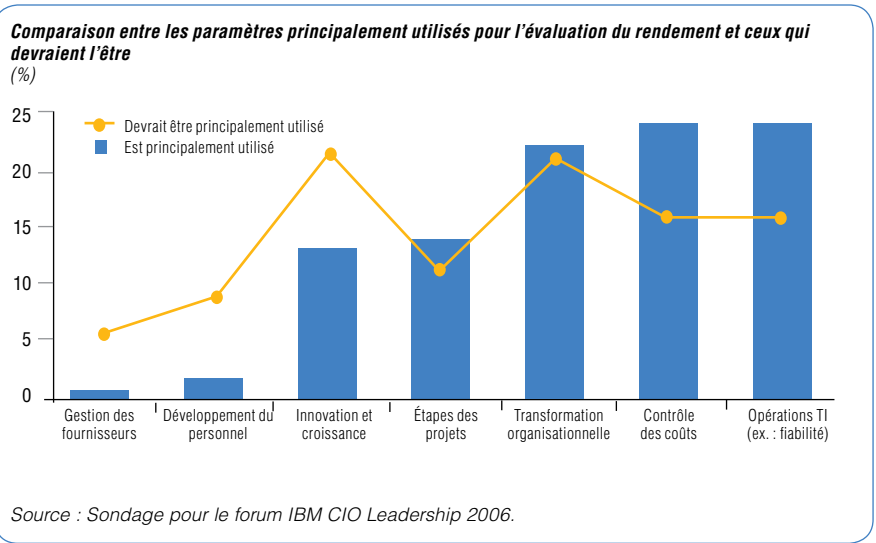
Les CI comprennent que l'innovation nécessite un alignement de la stratégie et des plans du service TI avec ceux de l'entreprise. Ils savent aussi qu'un lien fort s'établit entre les TI et les affaires lorsqu'il existe une stratégie unique et intégrée couvrant à la fois la composante technologie et la composante affaires. Pour établir ce lien, les CI doivent participer à la définition de la stratégie; ils souhaitent que l'évaluation de leur rendement soit adaptée en conséquence.

Ils souhaitent être évalués moins en fonction du contrôle des coûts et des opérations TI et plus en fonction de l'innovation et de la croissance.

Être évalué en fonction de ce qui compte pour l'entreprise

Si on donne aux CI l'occasion d'avoir de plus grandes responsabilités en matière d'innovation, ils pourront améliorer leurs relations avec l'entreprise ainsi que la perception de leur rôle. Les CI interrogés ont indiqué qu'il serait plus juste d'évaluer leur rendement en fonction de la transformation organisationnelle et des étapes des projets. Ils ont exprimé le désir d'être évalués moins en fonction du contrôle des coûts et des opérations TI et plus en fonction de l'innovation, de la croissance et de leur façon de gérer le personnel et leur écosystème.

Faits saillants



Comprenez-vous votre CI?

Le souhait des CI d'exploiter leur vision horizontale et complète et d'avoir de plus grandes responsabilités en matière d'innovation et de stratégie est important, mais il existe des obstacles.

Les CI estiment qu'une mauvaise perception de leur rôle les empêche d'exercer une plus grande influence en tant que leaders dans l'entreprise.

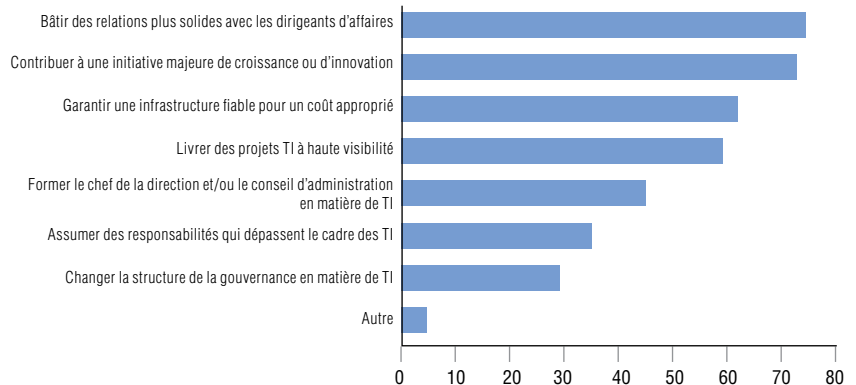


Faits saillants

Les CI désirent bâtir des relations plus solides avec le chef de la direction et les autres dirigeants; ils souhaitent fortement contribuer à une importante initiative de croissance ou d'innovation.

Les CI et les autres dirigeants de l'entreprise doivent relever un défi majeur : progresser vers une meilleure compréhension du rôle du CI et favoriser une perception plus favorable du sens des affaires du CI. Relever ce défi n'est pas banal. Les CI interrogés collaborent déjà à des niveaux moyens ou moyens-supérieurs avec d'autres dirigeants, mais estiment qu'il est important de bâtir des relations plus solides avec les dirigeants d'affaires de l'entreprise. Ils ont également exprimé le souhait de contribuer à des initiatives majeures d'innovation et de croissance.

Quels moyens suggérez-vous pour mieux faire évoluer le rôle du CI dans l'organisation?
(pourcentage - plusieurs réponses acceptées)



Source : Sondage pour le forum IBM CIO Leadership 2006.

«Je commence à me demander si nous ne sommes pas en train de redéfinir notre rôle et nos contributions, alors que l'organisation n'a pas encore bien compris ce qui se passait. Si c'est le cas, quelle est la prochaine étape? Comment franchir cet obstacle?»

– Participant au forum IBM CIO Leadership.

À ce sujet, les chefs de la direction et les CI ont en commun un ensemble d'obstacles au rendement, et la majeure partie d'entre eux sont des questions internes : selon les chefs de la direction, la culture, le budget, les personnes et les processus sont les plus importants.

Faits saillants

Le souci constant de l'apport d'une valeur d'affaires montre que les CI ont de nouvelles préoccupations.

Qu'est-ce qui empêche votre CI de dormir? Peut-être pas ce que vous pensez.

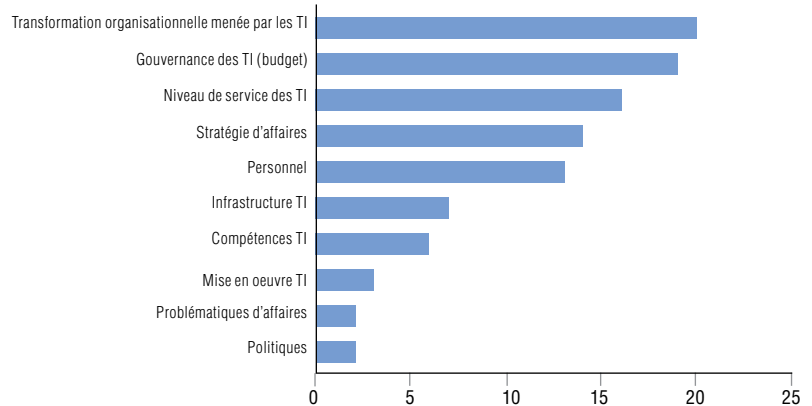
Les appels téléphoniques à 3 h du matin suite à une panne du réseau ou aux caprices d'une interface client cruciale sont le lot quotidien du CI. Mais dans le monde en évolution du CI d'aujourd'hui, où le fonctionnement ininterrompu des systèmes informatiques est devenu le critère d'admission à la table de décisions, l'accent mis de plus en plus sur l'apport d'une valeur d'affaires signifie que le CI a de nouvelles préoccupations.

«Fiabilité, qualité et réactivité sont les critères d'admission permettant de gagner en crédibilité auprès des dirigeants. On ne peut pas s'asseoir à leur table pour répondre à cette question du chef de la direction : «Pourquoi mon courriel ne marche-t-il pas?».

– Participant au forum IBM CIO Leadership.

Le fonctionnement ininterrompu des systèmes informatiques est devenu le critère d'admission plus que d'autres sujets permettant au CI d'être crédible au yeux des dirigeants.

Quels sont les sujets qui vous «empêchent de dormir»? (%)



Source : Sondage pour le forum IBM CIO Leadership 2006.

Faits saillants

Les chefs de la direction et les autres dirigeants peuvent prendre des mesures pour élargir la mission du CI, afin de combler le fossé de l'intégration entre les affaires et la technologie et d'optimiser réellement les TI en vue d'un avantage concurrentiel.

Tirer parti de votre chef de l'information

Les discussions menées avec des chefs de la direction et des CI sont concluantes : l'heure est venue pour les CI de mener des initiatives d'innovation et de croissance rentable en établissant des relations plus collaboratives avec les chefs de la direction et les autres dirigeants. Contrairement à l'invention, produit d'effort et d'expérimentations, l'innovation repose davantage sur les compétences et le leadership – il s'agit de choisir les meilleurs créneaux et de créer l'environnement idéal qui permettrait à l'innovation de prospérer. Le chef de la direction doit faire en sorte que l'innovation puisse se produire de manière plus systématique et que le CI soit mis au centre des efforts.

Après avoir analysé les opinions collectives provenant de deux sondages, l'un réalisé par IBM auprès de 765 dirigeants des secteurs public et privé et l'autre mené dans le cadre du forum CIO Leadership auprès de 170 CI internationaux à hautes responsabilités, on obtient une image de ce que les chefs de la direction peuvent faire pour mieux tirer parti de leur CI afin d'apporter innovation et croissance à leur entreprise et de combler davantage le fossé de l'intégration affaires-technologie. À partir de ces apprentissages, nous proposons plusieurs actions à entreprendre pour renforcer l'impact des CI dans votre organisation.

- **Mesure** : Évaluez les CI en fonction de leur contribution à la croissance, à l'innovation et aux personnes. La fiabilité du système et la gestion des coûts ne doivent représenter qu'une moitié de l'équation. Demandez à votre CI s'il estime qu'il est récompensé en fonction des éléments appropriés.
- **Stratégie** : Faites participer le CI dès le début du processus stratégique. La technologie peut souvent faire comprendre ce qui est possible pour l'entreprise. Invitez votre CI aux discussions cruciales de définition stratégique.
- **Organisation** : Incluez votre CI dans le comité de direction; aidez-le à entreprendre la transformation des processus et donnez-lui le mandat de préparer l'entreprise aux technologies de l'information. Encouragez le partenariat avec le secteur d'affaires, dépassez la résistance au changement et amenez l'entreprise vers un état d'esprit «technophile». Travaillez ensemble pour identifier des moyens tangibles de mieux intégrer les TI aux affaires; mettez en avant votre CI en tant qu'acteur du changement, aux côtés des dirigeants d'affaires.
- **Compétences** : Donnez aux CI l'occasion de développer des compétences étendues, y compris en matière de leadership. Encouragez la contribution à des initiatives majeures et mettez en valeur la pertinence du CI par rapport aux affaires. Collaborez avec votre CI à l'organisation de la transformation; rendez-le responsable de l'ensemble de l'initiative et pas seulement de la composante TI.



IBM Canada Ltd.

3600, Steeles Avenue East
Markham, Ontario L3R 9Z7
Tél. : 905 316-5000
Fax : 905 316-2535

La page d'accueil IBM est à l'adresse :

ibm.com/ca/fr

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation, utilisées sous licence par IBM Canada Ltée.

Tous les autres noms de société, de produit ou de service appartiennent à leurs détenteurs respectifs.

Cette publication peut faire référence à des produits IBM (machines, programmes, logiciels ou services) non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer.

- ¹ «Élargir ses horizons en matière d'innovation», étude mondiale 2006 d'IBM auprès des chefs de la direction.
- ² «Generating Premium Returns on Your IT Investments», P. Weill et S. Aral, *MIT Sloan Management Review*, volume 47 numéro 2, hiver 2006.
- ³ Sondage pour le forum IBM CIO Leadership 2006.

Produit au Canada
Mai 2007

© Copyright IBM Corporation, 2007
© Copyright IBM Canada Ltée, 2007
Tous droits réservés