



Le DSI du futur

Expertise technologique et stratégique

Le DSI du futur

Expertise technologique et stratégique

Intéressons-nous à la lettre « I » dans DSI, pour « Information ». C'est ce qui régit tout ce que nous faisons. Aucune décision, et peu de mesures d'envergure sont prises, sans s'appuyer sur des informations.

Dans une entreprise, le gardien des informations est le Directeur des Systèmes d'Information, ou Directeur informatique, qui développe et gère la stratégie concernant la collecte, l'organisation, la conservation, le traitement et l'analyse des informations. L'information devenant de plus en plus la devise de l'économie mondiale, le rôle du DSI évolue pour devenir plus stratégique grâce à sa capacité unique à comprendre et gérer les informations.

Les compétences autrefois nécessaires pour gérer les informations évoluent également. Les DSI ne doivent plus simplement « gérer » l'informatique, ils doivent aussi aider l'entreprise à obtenir un avantage concurrentiel. Dans l'environnement économique d'aujourd'hui, le DSI du futur doit mettre l'accent sur la connaissance de l'activité fondée sur une technique approfondie, ainsi que sur des aptitudes de promotion et de leadership sur lesquelles s'appuyer pour soutenir les plans de croissance stratégiques de l'entreprise et accroître les opportunités de nouveaux marchés.

Dans son étude « [CIO Transformation Survey](#) », *Forbes* s'est intéressé au nouveau rôle du DSI, et particulièrement à son évolution vers un rôle aux responsabilités de leadership élargies. *Forbes* a décomposé le rôle du DSI en quatre archétypes :

- **Les transformateurs**, qui mettent en œuvre des projets numériques via une importante innovation
- **Les promoteurs**, qui expérimentent et encouragent les nouveaux concepts numériques
- **Les agents**, qui offrent support et assistance, mais qui ne sont généralement pas à l'origine des projets transformatifs
- **Les plombiers**, qui se concentrent principalement sur la maintenance des systèmes existants

Sans surprise, l'étude a révélé que les entreprises les plus avancées dans leurs projets numériques sont celles dont les DSI sont des transformateurs et des promoteurs.

Pour satisfaire les critères de plus en plus importants en matière de connaissance de l'activité, les DSI les plus inspirés et stratégiques du futur développeront aussi les compétences et les atouts des transformateurs et promoteurs.

Quatre méthodes pour faire preuve de perspicacité

Dans son rapport « [CIOs Must Build Greater Business Acumen in IT for Digital Business](#) », Gartner prévoit que d'ici 2020, tous les rôles liés aux technologies de l'information nécessiteront une sensibilité "business" pour pouvoir mettre en œuvre efficacement la stratégie numérique de l'entreprise.* Il s'agit de connaître l'entreprise, de collaborer avec tous les acteurs qui portent la vision et de définir un agenda intelligent pour ce qui concerne le digital. La technologie sera la base, tout en gardant l'entreprise à l'esprit.

Pour cela, les DSI doivent développer de nouvelles compétences et capacités pour aller au-delà de la seule gestion du département informatique. Ils doivent participer à la réalisation des objectifs de résultat. L'étude de Gartner et de plusieurs autres organisations révèle que les DSI et responsables informatiques doivent développer les compétences nécessaires pour :

Collaborer : travailler avec des groupes en interne pour générer une valeur à partir des projets numériques

La collaboration avec d'autres cadres dirigeants offre au DSI une visibilité sur leurs groupes, et l'aide à obtenir l'approbation pour ses projets de digitalisation de l'activité. Grâce au développement d'une stratégie numérique pour les opérations internes et l'activité externe, les équipes peuvent collaborer pour créer des opportunités et des avantages concurrentiels. Grâce à un partenariat intelligent intra et interentreprises, le DSI prend un rôle de leader dans la transformation.

Un partenariat efficace exige d'abord des DSI qu'ils comprennent les différents aspects de l'activité. Ils peuvent ainsi être des instigateurs, et non des suiveurs, en établissant des exigences spécifiques, en identifiant les fournisseurs technologiques appropriés et en adoptant l'architecture technologique adaptée aux objectifs de l'entreprise. Une parfaite compréhension des différents départements et de leur contribution à l'activité globale, comment ils sont évalués, quels sont leurs plans à court et long termes et ce qui les empêche d'atteindre leurs objectifs, est nécessaire pour un partenariat efficace.

Le DSI doit déterminer comment aligner la stratégie numérique sur l'activité de ces responsables, puis en collaboration avec eux, adapter et améliorer cette stratégie pour pouvoir sans cesse répondre aux besoins de l'entreprise.

L'accent doit être porté sur la façon dont la technologie peut améliorer les efforts des responsables de sorte de générer des avantages concrets, tels que des économies importantes, de nouvelles sources de revenus ou des avantages concurrentiels.

Prenons l'exemple d'un DRH qui a besoin d'informations plus détaillées pour mieux comprendre le départ des collaborateurs. Une équipe informatique opérationnelle aborderait la question avec une solution unique : Exécuter une analyse de base qui fournit des chiffres et pourcentages sur les départs, les départements les plus touchés et peut-être d'autres détails sur la nature du problème. Le département informatique peut gérer ces données assez facilement et ce que le DRH décide d'en faire est, soi-disant, son affaire. Pour le DSI qui se concentre sur l'« information », le travail est terminé.

Or, pour offrir une valeur beaucoup plus importante, le DSI et le DRH doivent travailler ensemble au déploiement d'une solution technologique capable de répondre aux besoins RH stratégiques à long terme. Avec les données appropriées, existe-t-il des processus automatiques pouvant être déclenchés pour limiter les départs ? Par exemple, peut-on réaliser des analyses au cours des processus d'embauche ou d'évaluation pouvant aider à anticiper le départ d'une personne ? Pour cela, les DSI doivent comprendre le mode de fonctionnement des RH, les stratégies appliquées par les responsables RH et ce qui importe pour eux. Grâce à des technologies, comme des solutions basées dans le Cloud et l'analyse prédictive, les DSI peuvent configurer une stratégie qui répond au besoin. Rien de tout cela n'est possible sans collaboration ni compréhension mutuelle des acteurs clés.

Redéfinir : devenir un conseiller stratégique et pas seulement technique

Le rôle du DSI allie désormais expertise stratégique et technologique avec une compétence et une influence sur chaque aspect de l'activité. Selon John Barden, DSI adjoint de l'université de Rochester, « le département informatique n'a plus seulement une fonction de support secondaire. Il participe à tout ce que nous faisons et joue davantage un rôle de conseil pour aider les personnes à identifier ce dont elles ont besoin et les options pour y parvenir ensemble. »

Beaucoup de DSI se concentrent en interne à fournir des solutions technologiques qui font du sens pour les différentes équipes. Mais cela est en train d'évoluer rapidement : Parmi les DSI pouvant être identifiés comme des transformateurs, 83 % estiment qu'ils passeront plus de la moitié de leur temps sur des initiatives et projets numériques au cours des 5 prochaines années, selon l'étude *Forbes* « CIO Transformation Survey ». Les DSI doivent donc acquérir leur propre sens des affaires, l'associer à leur expertise technologique, et commencer à mettre en œuvre une stratégie de leadership numérique qui permettra non seulement de renforcer les performances de l'entreprise, mais également de créer de nouveaux canaux numériques rentables. D'après Gartner, « ces rôles sont essentiels pour faire évoluer le département informatique d'un rôle de soutien transactionnel et opérationnel à celui plus abouti de partenaire stratégique, d'agent du changement ou de leader de la transformation. »*

La collaboration avec d'autres cadres dirigeants offre au DSI une visibilité sur leurs départements, et l'aide à obtenir l'approbation pour ses projets de digitalisation de l'activité.

Dans l'étude « CIO Transformation Survey » de *Forbes*, les DSI décrivent la transition comme le passage d'une fonction centrée sur le back-office à un contact direct avec les clients. Nombreux évoquent un scénario « avant-après », dans lequel ils passent d'un rôle axé sur les tâches à celui d'innovateur et de conseiller pour l'entreprise. Sur ce point, l'étude révèle que les personnes interrogées prévoient de consacrer 42 % de leur temps sur les activités numériques au cours des 5 prochaines années.

Ce changement d'orientation signifie mettre sur le même plan les objectifs stratégiques et technologiques. Le DSI doit donc utiliser un nouveau langage, axé sur les clients et les résultats financiers, qui aborde les opportunités de développement de l'activité et considère le coût comme un facteur pour le déploiement technologique. Adapter les processus de gestion pour les rendre accessibles via des interfaces Web et les applications pour pouvoir les utiliser sur des appareils mobiles et autres formats numériques, sont des projets qui exigent de combiner les perspectives d'un leader stratégique avec celles d'un leader technologique. En collaborant avec d'autres cadres dirigeants, le DSI peut fournir des solutions viables qui susciteront l'intérêt, et stimuleront adoption et valeur.

Promouvoir : apprendre à communiquer sa vision

C'est une réalité : beaucoup d'employés font appel au service informatique uniquement en cas de problèmes avec leur ordinateur. En dehors des correctifs et nouveaux équipements, l'informatique ne fait pas partie de leurs préoccupations. Mais lorsque le DSI travaille avec d'autres responsables stratégiques pour instaurer une nouvelle culture de l'innovation numérique dans toute l'entreprise, tout le monde doit être informé de ses impacts. C'est au DSI de créer un message présentant la contribution des projets numériques à l'activité et de diffuser ce message à grande échelle.

Adapter les processus de gestion pour les rendre accessibles via des interfaces Web et les applications pour pouvoir les utiliser sur des appareils mobiles et autres formats numériques, sont des projets qui exigent de combiner les perspectives d'un leader stratégique avec celles d'un leader technologique.

Dans son [rapport](#), Gartner précise que la communication est l'une des principales compétences essentielles aux DSI. Selon ce rapport, « les DSI et leaders informatiques doivent utiliser des stratégies de communication pour aligner la fonction informatique, avec ses activités et ses performances, sur la stratégie et la performance de l'entreprise. »* La perspective n'est plus seulement informatique ; il s'agit d'élaborer une feuille de route pour garantir le succès de l'entreprise grâce à l'innovation numérique. C'est un grand changement, mais avec un

leadership efficace, le DSI peut limiter les difficultés en interne et aider à maintenir le cap, le corriger, le cas échéant, et garder tout le monde à bord.

Le DSI doit communiquer la vision numérique de l'entreprise : celle d'un groupe organisé de services Web à la demande, d'API et de matériel, associés à des technologies multiplateforme standardisées qui rapprochera les entreprises de leurs clients et améliorera les opérations internes.

Gartner suggère que les DSI et les responsables informatiques mettent en œuvre les approches suivantes pour les communications informatiques afin de sensibiliser leur personnel au contexte de l'entreprise :*

- Utiliser une communication hiérarchique descendante pour garantir clarté, contextualisation adaptée et alignement des messages clés dans toute l'entreprise.
- Inviter des intervenants des différentes divisions, des partenaires externes, voire des clients, à présenter aux équipes informatiques les principes de base de l'entreprise et de son écosystème, mais aussi pour les tenir informées des tendances du marché et des besoins des clients.
- Intégrer et reformuler les principaux éléments de la stratégie informatique, lorsqu'appropriate, pendant les réunions de planification et au cours des réunions régulières organisées en séances plénaires ou en petits groupes, par exemple. Cette approche permet de renforcer et de maintenir l'engagement de l'équipe informatique via une meilleure compréhension des priorités, mais aussi d'aligner les objectifs de chacun sur les initiatives stratégiques qui nécessitent un travail d'équipe.
- Développer ses capacités d'explication pour capter l'attention, faciliter la compréhension de tout concept ou toute orientation complexe et abstraite et encourager à l'action.

En d'autres termes, les DSI doivent sortir de leur zone de confort traditionnelle et déterminer comment promouvoir le sens que prennent les projets informatiques pour l'entreprise. Quelle que soit la méthode (face à face, webinars ou autres), c'est devenu une nécessité.

Plus les collaborateurs entendent le message du DSI, plus ils le perçoivent comme intégré à leur mode de travail, plutôt que comme un projet ou un objectif ponctuel, ou pire, comme une exigence d'entreprise sans rapport avec leur propre rôle.

Développer ses capacités d'explication pour capter l'attention.

Connecter : penser d'abord aux clients

Une récente étude Harvey Nash/KPMG réalisée auprès de plus de 3 300 DSI et responsables informatiques « [The Creative CIO](#) », révèle plusieurs changements significatifs dans la façon dont les DSI satisfont les besoins du PDG : les DSI se consacrent désormais davantage aux projets générateurs de revenus (63 %) qu'à ceux générateurs d'économies (37 %). Le lien stratégique entre la technologie, les clients et les objectifs d'entreprise n'a jamais été aussi étroit. Dans son étude « [Redefining Boundaries: Insights from the Global C-Suite Study](#) », IBM prévoit une hausse de 19 % des interactions numériques et personnelles auprès des clients, et *Forbes* révèle que parmi les DSI « transformateurs », 51 % prévoient « de renforcer considérablement les échanges directs avec les clients » dans les deux ans.

Ces changements obligent les DSI à s'appuyer sur leur expertise pour mettre en œuvre une stratégie numérique centrée davantage sur les clients que sur la fonctionnalité technologique. La problématique sera de « penser d'abord au client » et obligera les DSI à aller voir comment la technologie est utilisée en dehors de l'entreprise. Jusqu'à maintenant, les DSI ont aidé les autres à interagir avec les clients, mais pour atteindre ces nouveaux objectifs, ils devront apprendre à s'impliquer directement.

Le DSI doit utiliser les ressources technologiques pour communiquer avec les utilisateurs internes et les clients via des canaux numériques. Grâce aux applications logicielles basées dans le Cloud, la connectivité API à d'autres applications, l'implication mobile et d'autres types d'accès Web, le DSI est déjà un expert des connexions. Avec les besoins croissants d'implication du client, ces connexions doivent simplement être étendues au-delà de l'entreprise.

La sécurité à tous les niveaux et le contrôle d'accès sont obligatoires, tout comme la création d'opportunités pour permettre à l'équipe développement de collaborer sur l'accès et l'application des données avec des développeurs tiers.

L'élément probablement le plus important est l'expérience utilisateur. C'est-à-dire, non seulement l'interface et la facilité d'utilisation offertes par les DSI aux employés, partenaires et clients externes, mais aussi l'expérience de travail avec l'équipe et les outils informatiques. Les utilisateurs doivent pouvoir utiliser et identifier instantanément la valeur ajoutée du service et la marque d'un département informatique, mais pour ce faire, les DSI doivent s'assurer que leurs équipes précisent en quoi les ressources technologiques participent aux résultats. Dans un monde aux multiples options, les DSI et entreprises qui ne s'attachent pas à fournir une expérience utilisateur appropriée seront surclassés par ceux qui le font.

C'est un fait, le rôle du DSI a considérablement changé au cours des 10 dernières années pour satisfaire les nouvelles attentes et problématiques. Alors que des critères comme l'efficacité et le processus rythmaient auparavant la journée des DSI, aujourd'hui ces derniers se consacrent à la vision, à la stratégie numérique et aux objectifs de l'entreprise. Cette évolution tient compte des besoins de l'entreprise et des demandes du marché, mais reflète aussi la capacité inhérente à évoluer et s'adapter dont font régulièrement preuve la plupart des DSI.

Les compétences requises pour être performant dans le rôle ont évolué et nécessiteront non pas de réinventer la place du DSI dans l'organisation mais de réaffirmer son rôle de responsable stratégique et technologique capable d'aider l'entreprise à se préparer à l'avenir.

Connecter : le client d'abord

Les DSI doivent développer des compétences qui leur permettront de mieux comprendre l'entreprise et de se préparer à mettre en œuvre une stratégie numérique complète. Les DSI doivent chercher à améliorer leurs capacités comme suit :

- Identifier et embaucher les meilleurs talents pour réaliser les objectifs numériques de l'entreprise
- Composer une équipe qui communiquera la valeur ajoutée de la technologie dans toute l'entreprise, composée d'experts des données, de développeurs d'API, d'analystes de l'activité et autres, capables de stimuler l'innovation
- Ne pas hésiter à prendre des risques et être capable de s'appuyer sur l'échec pour promouvoir le changement
- Évaluer et savoir comment d'autres abordent le changement numérique dans le secteur
- Favoriser une large adoption et supprimer les barrières à l'utilisation

* Gartner, « CIOs Must Build Greater Business Acumen in IT for Digital Business », Lily Mok, Diane Berry, 20 mai 2016.