

CIO  
C-suite  
Studies

Le DSI indispensable : Étude IBM Global CIO Study

# La raison d'être du CIO

Étude IBM Global CIO Study



L'illustration de couverture représente les 3 000 Directeurs des Systèmes d'Informations qui se sont entretenus avec IBM dans le cadre de cette étude. Chaque point correspond à une vingtaine de participants. Les couleurs symbolisent les quatre « mandats du DSI » identifiés dans notre analyse : Valorisation, Expansion, Transformation et Innovation (voir page 8).

Cette étude s'appuie sur des entretiens avec plus de 3 000 Chief Information Officers (CIO) à travers le monde.



**Jeanette A. Horan**  
Vice President and Chief Information Officer,  
IBM Corporation

## À mes confrères

Je suis heureuse de vous présenter l'étude bisannuelle « IBM Global CIO (Chief Information Officer) Study », pour laquelle nous avons rencontré en face à face plus de 3 000 CIO issus d'entreprises et d'organisations de différentes tailles dans de nombreux pays et dans un large éventail de secteurs. Ces entretiens nous ont permis de cerner les grandes problématiques au coeur des préoccupations des DSI depuis notre précédente étude, il y a deux ans.

L'un des résultats les plus frappants de l'étude est que les DSI sont plus que jamais en phase avec les priorités de leur président-directeur général (PDG).

Ainsi il est vital pour les entreprises d'extraire des informations pertinentes à partir des volumes de données exponentiels qu'elles exploitent et de les transformer en outil de compétitivité.

Bien entendu, les vérités fondamentales demeurent. Le DSI doit toujours exceller dans les activités informatiques essentielles, comme la fourniture fiable et sécurisée des ressources informatiques. Il faut cependant considérer individuellement chaque situation si l'on veut comprendre comment le DSI peut contribuer efficacement aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Chez IBM, par exemple, cela implique une focalisation sur les solutions informatiques qui favorisent la croissance, maximisent les performances et transforment les méthodes de travail. Pour atteindre ces objectifs, notre « mandat » recouvre plusieurs axes :

- Innover à travers le Cloud Computing, l'analyse des données, les acquisitions et d'autres programmes stratégiques.
- Automatiser et intégrer les processus métier au sein de l'entreprise.
- Mettre en œuvre une stratégie informatique qui prépare l'espace de travail de demain, avec un système souple prenant en charge à la fois la mobilité et la « consomérisation » de l'informatique.

## La raison d'être du CIO

Un autre de nos objectifs stratégiques est de simplifier IBM de façon radicale. Nous nous efforçons donc en permanence d'éliminer, de simplifier, de standardiser et d'informatiser les tâches qui freinent l'intégration ou ajoutent à la complexité. D'ici 2015, nous prévoyons de diviser par deux le nombre de nos applications d'entreprise. L'amélioration considérable des délais et la réduction du coût des transactions au sein de la compagnie, avec des processus plus « justes » et plus agiles, figurent également parmi nos priorités. Et pour gérer tout cela, nous nous appuyons sur des tableaux de bord qui nous permettent de suivre les résultats économiques grâce à une vue en temps réel de l'ensemble de la situation, de la finance à l'infrastructure.

De par la position privilégiée qu'ils occupent, les DSI ont une vue intégrale de leur entreprise et jouent un rôle décisif dans l'évolution vers des méthodes de travail plus intelligentes. Ils recherchent en même temps des pistes d'innovation dans un environnement mondial complexe où les plus grands changements restent à venir. Cette étude vous propose de partager leur expérience, leur réflexions et leurs meilleures pratiques pour faire face à ces enjeux.

Merci à tous ceux d'entre vous qui nous ont ouvert leurs portes. Grâce à la sincérité et à la profondeur de vos réponses, nous avons pu déterminer l'action indispensable que le DSI exerce au sein de son entreprise à travers un double leadership business et technique.



**Jeanette A. Horan**  
Vice President and Chief Information Officer,  
IBM Corporation

## Sommaire

	Synthèse	6
Introduction	Qui a besoin d'un directeur informatique ?	11
Chapitre un	Valorisation	21
Chapitre deux	Expansion	31
Chapitre trois	Transformation	41
Chapitre quatre	Innovation	53
L'agenda du DSI	Réussir dans votre mandat	63
	Méthodologie de l'étude	66
	Pour en savoir plus	72

---

« Il est difficile de déterminer ce qui compte le plus pour aligner les priorités métier et informatiques : la présence métier dans les projets informatiques ou la présence informatique dans les projets métier ? L'exercice consiste à créer de véritables équipes hybrides dirigées conjointement. »

Sabine Everaet, CIO, Europe Group,  
The Coca-Cola Company

---

## Synthèse

Comment les responsables informatiques aident-ils leur entreprise à s'adapter au changement accéléré et à la complexité qui caractérisent le paysage concurrentiel et économique actuel ? Pour le savoir, nous avons interrogé personnellement 3 018 directeurs des systèmes d'information (DSI) représentant 18 secteurs dans 71 pays.

Cette nouvelle édition de l'IBM Global CIO Study s'inscrit dans une série d'études consacrées aux fonctions dirigeantes qui ont totalisé plus de 13 000 interviews en six ans. Les DSI des secteurs public et privé nous ont parlé des difficultés et des opportunités engendrées par une complexité croissante. Ils ont évoqué les innovations technologiques qu'ils mettent en œuvre pour contribuer au succès de leur entreprise. Ces échanges directs, complétés par nos analyses statistiques des réponses, soulignent plus que jamais le caractère indispensable du rôle du DSI. Il apparaît en outre que les préoccupations du DSI se sont encore rapprochées de celles du PDG par rapport à nos entretiens d'il y a deux ans.

Dans notre dernière étude IBM Global CEO Study, consacrée aux dirigeants d'entreprise, les PDG nous ont dit que le leadership créatif, la réinvention de la relation client et la dextérité opérationnelle étaient les clés du succès au 21<sup>e</sup> siècle.<sup>1</sup> Les DSI apportent aujourd'hui un éclairage nouveau sur la façon dont ils concentrent leurs efforts et mobilisent leurs équipes sur ces objectifs stratégiques et quelques autres.

De plus en plus, les responsables informatiques des secteurs public et privé aident leurs organisations à faire face à la complexité en simplifiant les opérations, les processus métier, les produits et les services. Pour accroître la compétitivité, 83 % des DSI ont des projets d'innovation dans *la business intelligence et l'analyse, suivis par les solutions de mobilité* (74 %) et *la virtualisation* (68 %). Depuis l'étude CIO de 2009, *le Cloud Computing*, sélectionné par 45 % de DSI de plus qu'auparavant, est remonté à la 4<sup>e</sup> place dans les priorités, ex-aequo avec *la gestion des processus métier* (60 % chacun).<sup>2</sup>

Les DSI considèrent que le Cloud Computing et l'externalisation sont essentiels pour affranchir les ressources internes des tâches de maintenance courante au profit d'activités à forte valeur ajoutée. Ils estiment que *la gestion des données maîtres, l'analyse des clients, le data warehousing et les tableaux de bord visuels* sont prioritaires pour transformer les données en informations utiles permettant de prendre plus rapidement de meilleures décisions métier.

### Le mandat du DSI

Si ces priorités sont partagées par la totalité des responsables informatiques interrogés dans le monde, l'étude a révélé des différences notables entre les DSI. L'analyse statistique et textuelle approfondie des réponses nous a permis d'identifier des approches distinctes dans l'exercice de la fonction de directeur informatique compte tenu des besoins et des objectifs spécifiques de l'entreprise.

Alors que pratiquement tous les DSI ont en charge la fourniture des services informatiques fondamentaux (comme la gestion de l'infrastructure numérique de l'entreprise, la sécurisation et la disponibilité du système d'information), l'étude a identifié quatre « mandats du DSI » fondés *avant tout* sur la façon dont chaque entreprise perçoit le rôle de la fonction informatique.

#### Expansion

Optimiser les processus métier et développer la collaboration

#### Transformation

Changer la chaîne de valeur du secteur par l'optimisation des relations



#### Valorisation

Rationaliser l'exploitation et accroître l'efficacité de l'entreprise

#### Innovation

Innover de façon radicale dans les produits, les marchés et les modèles métier

## Valorisation

L'entreprise perçoit la fonction informatique comme un fournisseur de services informatiques fondamentaux. Elle attend de son DSI qu'il s'appuie sur les technologies de l'information pour rationaliser l'exploitation et réaliser des gains d'efficacité.

## Expansion

Ce mandat très répandu concerne les organisations qui demandent à leur DSI d'assumer un ensemble équilibré de responsabilités allant des services fondamentaux à l'innovation. Le DSI pilote les activités informatiques qui favorisent l'expansion des capacités de l'organisation en optimisant les processus métier et en développant la collaboration à l'échelle de l'entreprise.

## Transformation

Dans le cadre de ce mandat, la fonction informatique est vue avant tout comme un fournisseur de solutions sectorielles qui favorisent l'évolution des activités métier. Le DSI contribue à la transformation de la chaîne de valeur du secteur en optimisant les relations avec les clients, les citoyens, les partenaires et les clients internes.

## Innovation

La fonction informatique est ici essentiellement considérée comme un acteur clé de la vision métier/organisation. La contribution du DSI consiste à inventer ou à réinventer radicalement les produits, les marchés et les modèles métier.

**Les clés du succès**

Pour réussir, le DSI doit comprendre les besoins et les objectifs de son organisation – entreprise, division opérationnelle ou administration – et répondre à ces « mandats » spécifiques. Une communication efficace avec les autres membres de la direction lui sera indispensable pour obtenir un consensus explicite sur la meilleure façon de mettre l'informatique au service des objectifs métier. Les hauts dirigeants et les autres parties prenantes reconnaîtront et soutiendront d'autant plus les efforts de la fonction informatique que ce consensus sera large.

Ces mandats reflètent toutefois un moment déterminé. Ils peuvent évoluer en fonction de l'environnement économique, concurrentiel ou technologique – ou du fait d'un changement de cap dans les objectifs de l'entreprise. Les DSI sont mieux placés que quiconque pour aider leur organisation à affronter la volatilité et la complexité du 21<sup>e</sup> siècle – en produisant des connaissances utiles à partir des données accumulées et en agissant comme des catalyseurs de l'innovation.

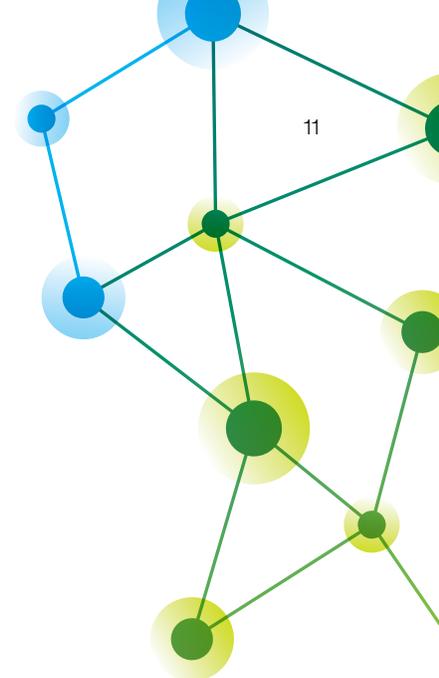
« C'est en fournissant les bonnes informations aux bonnes personnes en toute sécurité, et en assurant la stabilité et l'efficacité des opérations que nous produisons le plus de valeur. »

**Birgitte Drewes**, CIO, Lægemiddelstyrelsen,  
Danish Medicines Agency



# Qui a besoin d'un directeur informatique ?

De grandes avancées technologiques sont en train de remodeler le monde des affaires, le secteur public et la société en général. Les technologies de l'information sont omniprésentes tandis que les volumes d'informations augmentent de façon exponentielle. Le rôle du directeur informatique revêt ainsi une importance plus cruciale que jamais, dans le monde entier.



---

« L'intégration à l'échelle mondiale porte la complexité au niveau de plusieurs Rubik's cubes imbriqués. Nous devons gérer cette complexité si nous voulons réussir. »

Rupinder Goel, CIO, Airtel Africa

---

### **Maîtriser l'inévitable prolifération de l'information**

Nous vivons dans un monde où l'information est omniprésente. Partout dans le monde, des systèmes économiques et sociaux de plus en plus équipés et interconnectés génèrent et collectent d'énormes quantités de données. Les interconnexions se multiplient et la complexité augmente, tandis que le rythme du changement ne connaît aucun ralentissement.

Il existe aujourd'hui plus d'un milliard de transistors par être humain. Et ces transistors ne sont pas seulement implantés dans les serveurs, les PC, les assistants personnels, les tablettes et les lecteurs MP3 : on les trouve aussi dans les appareils ménagers, les automobiles, les réseaux électriques, les autoroutes, les voies ferrées et les fleuves. Des étiquettes radio et des capteurs assurent le suivi logistique de toutes sortes d'articles – des produits pharmaceutiques au bétail. Les volumes de contenus numériques générés dans le monde seront multipliés par 30 dans les dix prochaines années pour atteindre 35 zettaoctets (1 zettaoctet = 1000 milliards de gigaoctets, soit 10<sup>21</sup> octets ou 1 suivi de 21 zéros).<sup>3</sup>

Cette abondance (cette avalanche) d'informations touche toutes les fonctions des entreprises et des institutions. Mais, comme on peut s'y attendre, les responsabilités et les perspectives associées à cette nouvelle ère « hyper-informationnelle » se concentrent avant tout sur le directeur informatique. Plus que jamais, le DSI est indispensable pour capitaliser sur la complexité et gérer l'impact des facteurs externes. Et son rôle grandit avec l'importance croissante que revêtent la génération, la collecte et l'analyse de l'information – dans tous les types d'organisations.

### PDG et DSI : des agendas convergents

Plus la capacité de générer des connaissances à partir de données structurées et non structurées prend de la valeur, plus le DSI se rapproche du siège du pouvoir au sein de l'entreprise. On ne sera donc pas surpris d'observer une convergence croissante entre les visions du PDG et du DSI. Le dernier classement que font les DSI des principaux facteurs externes impactant l'entreprise est plus proche que jamais de celui opéré par les PDG dans l'étude de 2010.<sup>4</sup>

En 2010, les PDG ont placé les *facteurs technologiques* au second rang des *facteurs externes* qui auront le plus fort impact sur leur organisation dans les trois à cinq ans (derrière les facteurs de marché, toujours en première place). Ces mêmes dirigeants nous ont dit qu'ils opéraient dans un monde beaucoup plus incertain, volatile et complexe.

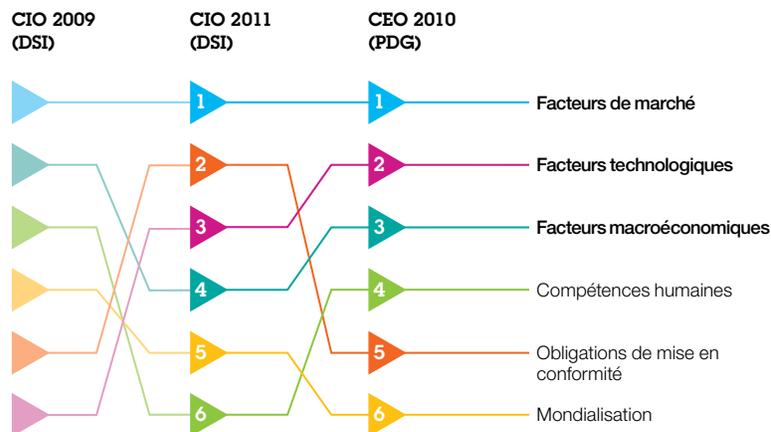


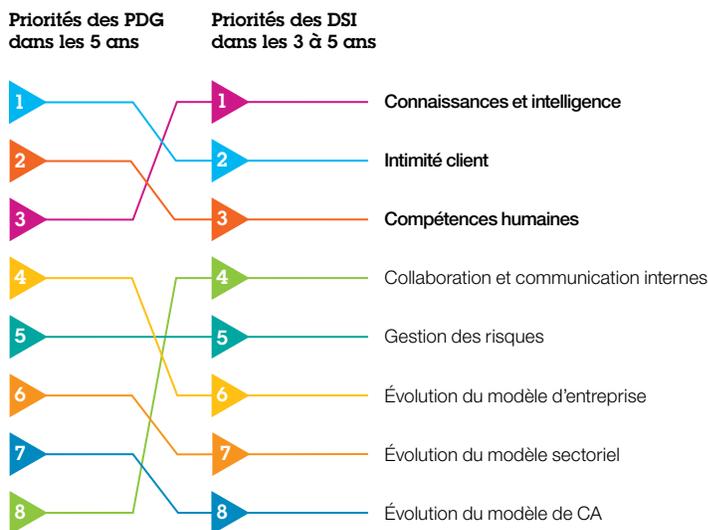
Figure 1

**En phase avec le PDG** L'évaluation par les DSI des principaux facteurs externes impactant l'entreprise s'est rapprochée de celle des PDG.

Les DSI expriment aujourd'hui une forte convergence avec cette vision, et ils privilégient les connaissances, les clients et les compétences humaines pour gérer cette complexité. Interrogés sur les projets informatiques qu'ils considèrent comme prioritaires pour soutenir la stratégie de l'entreprise dans les trois à cinq ans, la grande majorité des DSI – à l'instar des PDG – placent en tête *les connaissances et l'intelligence, l'intimité client et les compétences humaines*.

**Figure 2**

**Des priorités convergentes** Le PDG et le DSI privilégient tous deux à moyen terme les connaissances et l'intelligence, l'intimité client et les compétences humaines.



### Privilégier la production de connaissances

Notre étude indique que cette nouvelle convergence intervient alors que les PDG comprennent mieux l'importance de l'informatique. Ils comptent de plus en plus sur leur DSI pour transformer les données en informations, les informations en connaissances et les connaissances en décisions pertinentes.

Les responsables informatiques envisagent ainsi différents moyens pour valoriser ces masses de données. *Le business intelligence et l'analyse* revêtent une importance cruciale dans les projets d'innovation des DSI visant à accroître la compétitivité dans les trois à cinq ans. Déjà présent en 2009, le Cloud Computing a fait un bond de géant. Arrivée à maturité, cette technologie a davantage progressé que toutes les autres priorités du DSI. Interrogés sur la façon dont ils comptent transformer les données en connaissances, les DSI mentionnent *la gestion des données maîtres, l'analyse des clients, le data warehousing et les tableaux de bord visuels*. Chacun de ces projets a été évoqué par au moins les deux tiers des participants.

« Nous mettons en œuvre les technologies adéquates pour réussir dans un environnement économique changeant et pour fournir des informations fiables aux opérationnels. »

Zsolt Rasztoivits, CIO, MKB Bank Zrt.

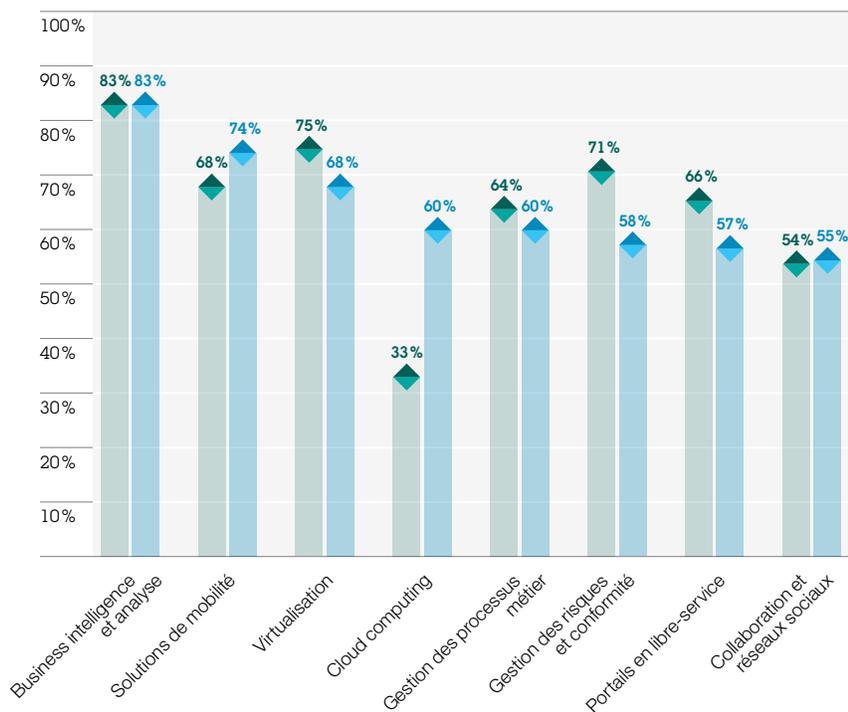


Figure 3

**Les DSI reconsidèrent leur arsenal** Si les trois domaines prioritaires n'ont pas changé, la mobilité et le Cloud Computing font une remontée très nette dans les projets d'innovation.

◆ 2009  
◆ 2011

---

« Nous allons générer de la valeur par un management transversal et le développement d'interlocuteurs dans toute l'entreprise. »

Cezary Kosewski, CIO, Sklepy Komfort S.A.

---

L'ensemble des DSI interrogés ont exprimé un remarquable consensus sur les conditions de réussite de leur stratégie informatique. Ils ont identifié trois facteurs clés de succès dans la mise en œuvre des projets informatiques : *disposer des compétences IT / métier requises, aller au-delà des responsabilités fonctionnelles et créer les conditions préalables.*

### **Le point de divergence**

Les enseignements les plus intéressants de cette étude, cependant, ne résident pas dans ce qui rapproche les DSI, mais dans ce qui les sépare. Les différences fondamentales sont à rechercher dans les besoins et les objectifs de l'entreprise, et dans la façon dont les DSI peuvent atteindre ces objectifs en valorisant le business et les technologies de l'information.

Tous les DSI interrogés consacrent au moins une part de leur temps aux activités informatiques fondamentales comme la gestion de l'infrastructure numérique de l'entreprise (définition des standards et des architectures, choix des fournisseurs, sécurisation, intégrité des données, disponibilité des systèmes...). Au-delà de ces activités fondamentales, notre étude a identifié quatre « mandats du DSI » fondés sur la conception qu'a chaque entreprise du rôle de la fonction informatique : Valorisation, Expansion, Transformation et Innovation.

Ces mandats ont été identifiés à partir d'une analyse de regroupement itérative incluant une analyse statistique et textuelle approfondie des milliers de réponses des participants. Ces recherches ont révélé un profil de réponse type associé à chaque mandat. À chaque profil correspondait une approche distincte du pilotage de la fonction informatique déterminée par les besoins spécifiques de l'organisation.



**Figure 4**

**Les mandats du CIO** Chaque DSI assume un mandat défini par les objectifs prioritaires de l'entreprise.

---

« La rentabilité est ténue. Il est d'autant plus important de faire appel à la technologie pour accroître l'efficacité des individus et des processus. »

**Vimal Goel**, Chief Manager,  
IT, HPCL - Mittal Energy Ltd

---

Presque tous les DSI ont bien sûr des responsabilités relevant des différents mandats. Par exemple, même dans les entreprises les plus innovantes, on attend des DSI qu'ils valorisent la technologie pour obtenir des gains d'efficacité ; et les DSI investis d'un mandat de Valorisation consacrent une part de leur temps à des projets portant sur l'expansion de la chaîne de valeur et sur la transformation de l'entreprise.

Le mandat prédominant de chaque DSI est déterminé par les besoins et les attentes de son organisation (division opérationnelle, entreprise ou administration). Chaque entité a un éventail de besoins et d'objectifs informatiques qui dépendent d'un ensemble de variables – branche d'activité, pays, positionnement concurrentiel, taille, maturité, etc. Le mandat du DSI identifié dans notre analyse détermine les axes *prioritaires* du DSI, ainsi que les compétences premières exigées du département informatique. Il est donc essentiel que chaque DSI comprenne parfaitement son mandat – et que l'ensemble de l'organisation le reconnaisse. Le succès de la fonction informatique, et par extension celui de l'entreprise, en dépend.

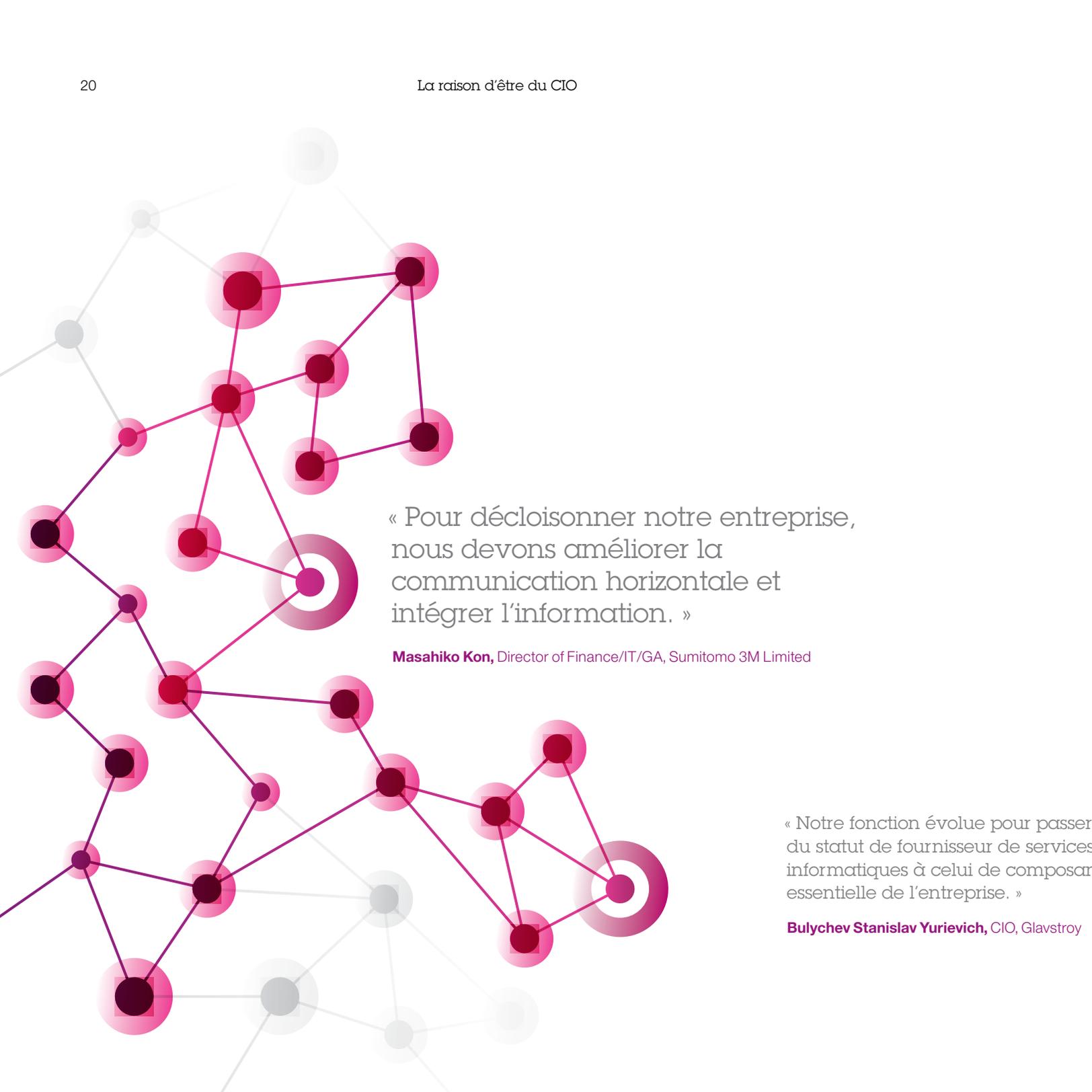
Ces mandats reflètent toutefois un moment déterminé. Ils peuvent évoluer du fait de l'environnement économique et concurrentiel, ou en fonction d'autres facteurs liés à un changement de cap dans les objectifs de l'entreprise. Notre analyse montre qu'on retrouve les quatre mandats dans tous les secteurs et dans tous les pays. Chaque organisation a cependant une vision prévalente de la fonction informatique qui confère au DSI le pouvoir et la responsabilité de concourir à ses objectifs.

**Chaque mandat génère de la valeur**

Il est intéressant de noter que nous n'avons pas vraiment observé de corrélation entre les performances financières et tel ou tel mandat. Les DSI peuvent apporter une réelle valeur économique dans le cadre des différents mandats. Nous avons en revanche observé, dans chaque mandat, des différences notables entre les organisations les plus performantes et les organisations les moins performantes.

Nous avons demandé aux participants d'évaluer la compétitivité de leur entreprise. Nous avons identifié comme « surperformeurs » ceux qui ont sélectionné « génère des performances nettement supérieures à celles des autres entreprises du secteur », et comme « sous-performeurs » ceux qui ont sélectionné « génère des performances légèrement ou nettement inférieures à celles des autres entreprises du secteur ». Dans les pages qui suivent, nous signalons les domaines dans lesquels les surperformeurs font état de plans sensiblement différents de ceux des sous-performeurs.

Ces mandats ne constituent pas une progression ni un continuum dans les responsabilités des DSI. Quel que soit leur mandat, les responsables informatiques seront à l'affût des possibilités de générer de la valeur pour leur entreprise.



« Pour décloisonner notre entreprise, nous devons améliorer la communication horizontale et intégrer l'information. »

**Masahiko Kon**, Director of Finance/IT/GA, Sumitomo 3M Limited

« Notre fonction évolue pour passer du statut de fournisseur de services informatiques à celui de composant essentielle de l'entreprise. »

**Bulychev Stanislav Yurievich**, CIO, Glavstroy

# Valorisation

Les entreprises qui veulent une informatique performante attendent de leur DSI qu'il se concentre sur la gestion des activités fondamentales et qu'il permette aux décideurs d'accéder rapidement à des informations fiables.

L'entreprise attend du DSI investi d'un mandat de Valorisation de dédier à peu près la moitié de ses efforts à la fourniture des services informatiques indispensables. La rationalisation et la simplification de la technologie apporteront des gains d'efficacité à l'organisation.

## Perception de la fonction informatique par le métier

**52 %**

**Fournisseur des services informatiques fondamentaux**

**28 %**

Améliorateur de l'efficacité des processus de l'entreprise

**14 %**

Fournisseur de solutions sectorielles en soutien des opérationnels

**6 %**

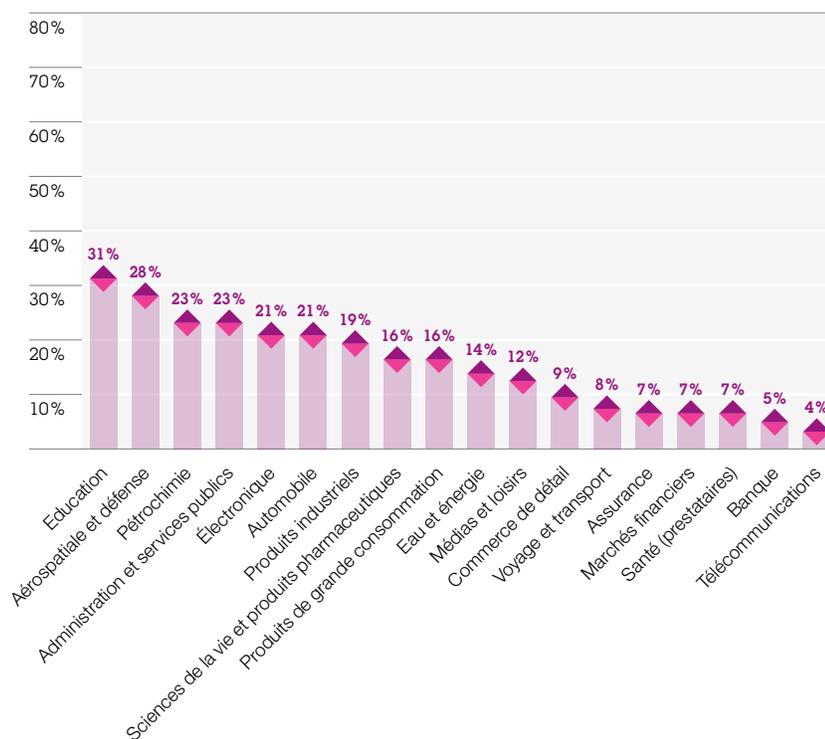
Acteur clé de la vision métier / organisation

### Privilégier la stabilité et la fiabilité

De nombreux secteurs connaissent de par le monde des changements rapides et profonds. L'économie s'appuie cependant sur un socle restreint, mais solide de secteurs relativement mûrs. Dans ces secteurs, l'efficacité opérationnelle compte plus pour la croissance qu'une extrême agilité. L'aérospatiale et la défense, la pétrochimie et les produits industriels, par exemple, nécessitent de gros investissements, et les DSI ont moins de liberté que leurs collègues d'autres secteurs pour prendre les risques associés à l'adoption de nouvelles technologies.

Figure 5

**Les secteurs mûrs se concentrent sur les fondamentaux** Moins enclins à prendre des risques, ces secteurs présentent la plus forte concentration d'entreprises où prévaut le mandat de Valorisation.



Dans le secteur public, les progrès technologiques – à commencer par l'ubiquité d'Internet – ont ouvert la voie à la cyberadministration et à des avancées considérables dans la fourniture des services. Pourtant, ces services (santé et sécurité publiques, construction et entretien des infrastructures vitales, programmes sociaux, etc.) sont relativement stables à court terme. La principale difficulté consiste à fournir plus de services aux citoyens à moindre coût.

### **Améliorer l'efficacité de l'entreprise**

Quatorze pour cent des DSI interrogés assument un mandat de Valorisation. Ils s'efforcent d'améliorer la gouvernance et les contrôles, les procédures, la collaboration interne et la transparence entre informatique et métier.

Ces « DSI Valorisation » revoient en permanence l'environnement en place sans perdre de vue la maîtrise des coûts. Ils s'appuient pour cela sur des outils qui visent à rationaliser, à moderniser et à consolider le portefeuille applicatif et l'environnement matériel dans les trois à dix ans.

*La collaboration et la communication internes* comptent parmi les principaux objectifs des DSI Valorisation. Près de trois sur quatre estiment que l'évolution des processus collaboratifs interne aura un potentiel de transformation élevé pour leur entreprise, et ils sont autant à attribuer un impact important à l'évolution des processus d'interaction avec les clients. « Nous devons faire face au changement en retrouvant une relation plus intime avec nos clients internes », a déclaré le DSI d'une administration australienne. « La solution est en partie structurelle et en partie culturelle. »

---

« Il est très difficile de quantifier le retour sur investissement de nombreux projets. Comment mesurer la rentabilité d'un projet de Cloud Computing ou d'architecture SOA et les gains de souplesse qui en résultent pour l'entreprise ? »

**Kalman Tiboldi**, CIO, TVH - Group Thermote & Vanhalst

---

Figure 6

**Collaborer et communiquer** Les DSI Valorisation comptent sur les nouvelles technologies pour améliorer la relation client.

- ▲ Faible potentiel de transformation
- ▲ Potentiel de transformation moyen
- ▲ Fort potentiel de transformation

---

« L'un de nos plus gros problèmes est de trouver les ressources techniques nécessaires pour répondre aux demandes de nos clients. »

Tito Otero, CIO, Ferreyros S.A.A.

---

#### Évolution des processus de collaboration interne



#### Évolution des processus d'interaction clients



### S'inspirer des surperformeurs

Les DSI Valorisation des entreprises les plus performantes ont des points de vue sensiblement différents de leurs collègues sous-performeurs dans plusieurs domaines. Ils sont 63% de plus à identifier *la mutualisation élargie de l'information avec les clients* comme un programme de relation client essentiel. Ils déploient à cette fin des outils qui améliorent la communication interne – comme l'échange de messages en temps réel, les blogs d'entreprise et d'autres modes de collaboration électronique et mobile.

Autre facteur de succès important pour un plus grand nombre de DSI Valorisation des entreprises les plus performantes : *disposer des compétences IT / métier requises*. L'association des bonnes technologies avec les bonnes compétences est un objectif partagé. « Nous voulons que notre équipe informatique soit plus centrée sur le métier pour afin de développer des relations de confiance avec les unités opérationnelles », a expliqué un DSI du secteur de l'éducation en Australie.

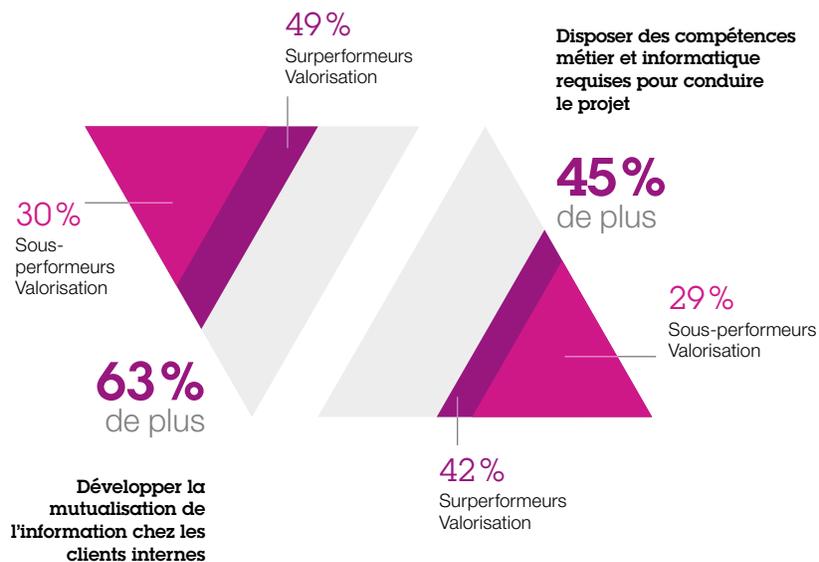


Figure 7

**Les surperformeurs partagent plus** Les DSI Valorisation surperformeurs accordent plus d'importance que leurs collègues sous-performeurs à la mutualisation de l'information en interne et au développement des compétences informatiques.

## Recommandations

### Réussir dans le mandat de Valorisation

- ▶ **Ouvrez de nouveaux canaux de communication** L'amélioration de la communication et de la collaboration au sein de l'entreprise est votre priorité, en particulier entre le métier et l'informatique. Impliquez davantage les clients internes dans les processus de planification et de décision concernant l'informatique.
- ▶ **Recherchez la meilleure équipe** Conjuguez soigneusement les compétences informatiques et métier en fonction des actions à mener. Instituez des programmes de rotation qui mettent les informaticiens au contact de toutes les activités de l'entreprise, y compris celles qui sont en interface avec les clients externes.
- ▶ **Standardisez et consolidez** Standardisez l'infrastructure informatique et les processus associés à l'échelle de l'entreprise. Évaluez et consolidez les ressources informatiques afin de remédier aux lacunes et aux redondances de l'architecture en place. Améliorez la gouvernance informatique. Assurez une gestion de base des processus métiers.
- ▶ **Actualisez et renouvelez** Anticipez pour développer des plans pratiques de renouvellement des systèmes et des matériels en place. Déployez et testez progressivement de nouvelles technologies pour rester en phase avec les besoins et les priorités de l'entreprise, et maîtrisez les coûts de l'environnement en place.
- ▶ **Développez les tableaux de bord** Mettez en place des tableaux de bord pour mesurer les principaux indicateurs métier et informatiques, notamment : retour sur investissement et chiffre d'affaires ; satisfaction des clients et autres informations relatives aux clients ; réactivité / délais de commercialisation ; disponibilité et pannes des systèmes ; et satisfaction des employés.

## AkzoNobel

Conjuguer efficacité informatique et agilité commerciale

AkzoNobel, premier fournisseur mondial de peintures et de revêtements et grand fabricant de produits chimiques spécialisés, opère dans plus de 80 pays.<sup>5</sup> Le groupe a adopté une stratégie ambitieuse : développer son chiffre d'affaires pour passer en quelques années de 14,6 milliards d'euros à 20 milliards d'euros.<sup>6</sup> Et l'équipe informatique joue un rôle clé dans cette stratégie.

Lorsque Pieter Schoehuijs a pris les fonctions de DSI, en 2009, sa mission était de renforcer la gestion et la gouvernance informatiques, et de mieux corréler l'informatique du groupe avec les objectifs métier. La question était de savoir comment optimiser l'utilisation des ressources informatiques tout en préservant la souplesse des unités opérationnelles – peinture, produits chimiques et revêtement. Leur fonctionnement autonome leur confère en effet une grande agilité, mais interdit la mise en œuvre d'une infrastructure totalement mutualisée.

Le département informatique s'est donc efforcé de consolider les ressources chaque fois que possible sans pénaliser les unités opérationnelles. Il a ainsi créé un environnement mutualisé pour les télécommunications, les centres informatiques et les applications métier, adossé à un hub EDI, à une plateforme intranet et à un système d'achat groupe. Il a également mis en place des standards et des services d'assistance mutualisés, et intégré les fonctions de back-office au sein des unités opérationnelles.

Le nombre de systèmes ERP employés chez AkzoNobel a déjà été réduit de plus de 30 %. Les activités de peinture partagent les systèmes d'information de gestion, ce qui facilite considérablement la comparaison des coûts et des revenus. Et le niveau de satisfaction des clients internes a fait un bond en avant. Mais le département informatique ne compte pas s'arrêter là. Il est par exemple en train d'installer un outil donnant accès à des informations financières en temps réel via des appareils mobiles ; il développe un ensemble de bonnes pratiques d'achat ; et il recommande activement aux unités opérationnelles de mettre en œuvre des solutions et des processus standardisés pour gagner du temps et faire des économies.

## Référence client

Réduction  
de plus de  
**30 %**

du nombre de systèmes ERP



## Référence client

### Allied Beverage Group

Bâtir une architecture consolidée

Allied Beverage Group est le premier grossiste de vins et de spiritueux du New Jersey. Né de la fusion de trois sociétés à la fin des années quatre-vingt-dix, le groupe figure aujourd'hui parmi les dix plus grands de son secteur aux États-Unis.<sup>7</sup>

Sur un marché où la compétitivité passe par l'excellence du service clients, Allied avait besoin d'une informatique performante – au lieu des systèmes fragmentés et dispersés hérités de la fusion.

Dès son entrée en fonction, en 2009, Brian Margolies, premier DSI du groupe, a lancé une étude de 90 jours pour dresser le bilan de la situation. Il en est résulté un plan stratégique triennal visant une informatique totalement intégrée. Et, avec le soutien du comité de direction, il a atteint la quasi-totalité de ses objectifs dans le respect des délais et du budget en seulement deux ans.

Brian Margolies a consolidé l'essentiel des ressources et des applications informatiques dans un centre de services mutualisé, procédé à une refonte de l'infrastructure réseau et discipliné la fonction informatique, réduisant les temps d'arrêt (qui pouvaient représenter une heure par semaine) pour obtenir une disponibilité supérieure à 99 %. Un portail d'e-commerce en libre-service, conçu pour aider les commerciaux à évoluer vers le conseil à la vente et le développement du chiffre d'affaires, a même remporté un prix de l'innovation technique.<sup>8</sup>

Les prochaines étapes ? Brian Margolies veut optimiser le moteur de commerce électronique avec des fonctionnalités Web 2.0 et des contenus intégrés utiles aux partenaires logistiques, migrer vers les preuves de livraison électroniques et recourir à l'analyse prédictive pour la gestion des stocks.

## « Sur notre marché, l'impact de la réglementation

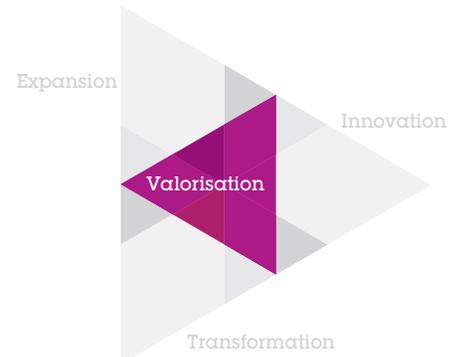
est significatif et inhibe des formes de concurrence courantes dans la plupart des secteurs. Une informatique innovante est indispensable si nous voulons obtenir un avantage compétitif par un service clients B2B d'excellence. »

**Brian Margolies**, CIO,  
Allied Beverage Group

## Exceller dans la Valorisation

Êtes-vous indispensable ?

- ▶ Comment comptez-vous améliorer les relations et la communication au sein de l'entreprise ?
- ▶ Quel plan avez-vous pour recruter, garder et développer les compétences informatiques et métier dont votre entreprise a un besoin crucial ?
- ▶ Combien d'architectures disparates existe-t-il actuellement dans votre entreprise, et pourquoi ?
- ▶ Êtes-vous résolument déterminé à rationaliser le matériel et les applications dans le cadre de la maîtrise des coûts ?
- ▶ Vos tableaux de bord donnent-ils une mesure fiable de la valeur de l'informatique en termes de bénéfices opérationnels ?





« Les solutions de data warehouse et les portails deviennent monnaie courante. Nous concevons nos systèmes de back-office de manière à les rendre plus ouverts à nos partenaires. »

**John Glanville**, IT Director, Ideal Stelrad Group

« Nous devons aller plus vite dans la simplification des processus métier pour les partenaires commerciaux et des principaux processus internes. »

**Hiroyuki Yoshimoto**, Executive Vice President and CIO,  
Calsonic Kansei Corporation

# Expansion

Les DSI qui se focalisent sur la croissance globale de l'entreprise optimisent constamment les processus métier et développent la collaboration interne pour maximiser l'intégration.

Comme tous les responsables informatiques, le DSI investi d'un mandat d'Expansion gère les activités informatiques fondamentales – une infrastructure numérique performante assurant la sécurité, l'intégrité des données et la disponibilité des systèmes. Cependant, il doit en même temps rationaliser en permanence l'exploitation pour maximiser les performances et s'appuyer sur l'informatique pour développer un avantage compétitif substantiel. Il doit en outre générer des gains d'efficacité dans toute l'entreprise en rationalisant les processus métier, en améliorant la collaboration, et en optimisant et en accélérant les prises de décisions.

## Perception de la fonction informatique par le métier

27 %

Fournisseur des services informatiques fondamentaux

32 %

Améliorateur de l'efficacité des processus de l'entreprise

27 %

Fournisseur de solutions sectorielles en soutien des opérationnels

15 %

Acteur clé de la vision métier/organisation

« Il faut réduire le coût des opérations courantes et réaffecter les dépenses à des actions intensives d'amélioration des activités métier. »

Cheryle Jenkinson, CIO, Ipswich City Council, Australie

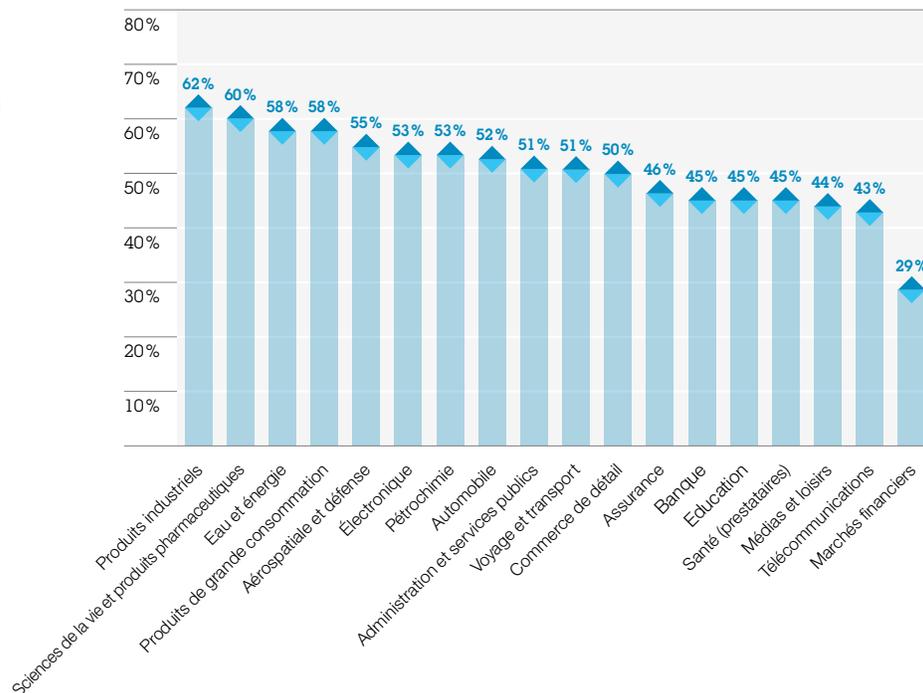
### Optimiser l'entreprise

Les DSI investis d'un mandat d'Expansion contribuent à réinventer l'entreprise pour la rendre plus rapide et plus souple, et lui conférer la capacité de transformer les données en connaissances. La moitié des DSI interrogés ont apporté des réponses associées à un mandat d'Expansion ; ils sont plus de deux fois plus nombreux que chacun des autres groupes identifiés dans l'étude. En bref, le mandat d'Expansion correspond à ce que la majorité des entreprises attendent aujourd'hui de leur directeur informatique.

Les DSI Expansion exercent le mix de responsabilités le plus équilibré : ils répartissent leur énergie de façon relativement uniforme sur tout le spectre des activités – des opérations fondamentales à l'innovation. La fonction informatique est essentiellement perçue comme un *améliorateur de l'efficacité des processus de l'entreprise*. Les DSI Expansion ont toutefois estimé qu'ils consacraient en moyenne à peine moins de temps à la *fourniture des services informatiques fondamentaux* et à la *mise en œuvre de solutions sectorielles*. Et si leur rôle en tant qu'*acteur clé de la vision de l'organisation* est moindre, il est

Figure 8

**The dominant CIO Mandate** Expand is the most common mandate within all industry segments except Financial Markets organisations, which employ more Pioneer mandates.



loin d'être négligeable.

### Cap sur la rentabilité, à travers les partenariats

Les actions positives telles que l'intégration plus étroite du métier et de la technologie font partie des priorités des DSI Expansion. Une meilleure intégration leur permet de concentrer les équipes et les actifs informatiques sur les besoins vitaux de l'entreprise. Ils réussissent à mobiliser plus de ressources sur les objectifs stratégiques par la mise à niveau des systèmes en place tout en modernisant et en externalisant les fonctions non stratégiques. Ils déploient de nouveaux outils de communication interactifs pour développer la collaboration et la

Modifier le mix de capacités, de connaissances et d'actifs de l'entreprise



Tout faire en interne ou développer des partenariats



transparence, accroître la visibilité des informations provenant de la chaîne logistique et améliorer la gestion des processus métier.

Attachés à une stratégie qui fait une place à l'externalisation, les DSI Expansion abandonnent l'approche consistant à *tout faire en interne* qui était autrefois la marque de nombreux départements informatiques, prévoyant au contraire de *développer largement les partenariats*. Ceux qui affirment vouloir *développer les partenariats* sont près de quatre fois plus nombreux que ceux qui entendent continuer à *s'appuyer uniquement sur les ressources internes*. De même, une majorité des deux tiers se déclarent déterminés à *changer radicalement le mix* actuel de capacités, de connaissances et d'actifs de l'entreprise, quand moins de un sur cinq envisage de préserver le *statu quo*.

« L'alignement de la stratégie, de la structure et des processus est essentielle, et l'informatique joue ici un rôle incroyablement important. Une fois que ces trois éléments sont parfaitement synchrones, le modèle économique est simplifié, et une foule de bonnes choses peuvent arriver. »

John McDermott, CIO, Xerox Corporation

Figure 9

#### Il est essentiel de trouver de bons partenaires

Nombre de DSI Expansion recherchant de nouvelles sources de compétences et d'expertise auprès de partenaires.

- ▲ Conserver le mix actuel
- ▲ Les deux
- ▲ Changer radicalement le mix
  
- ▲ Tout faire en interne
- ▲ Les deux
- ▲ Développer largement les partenariats

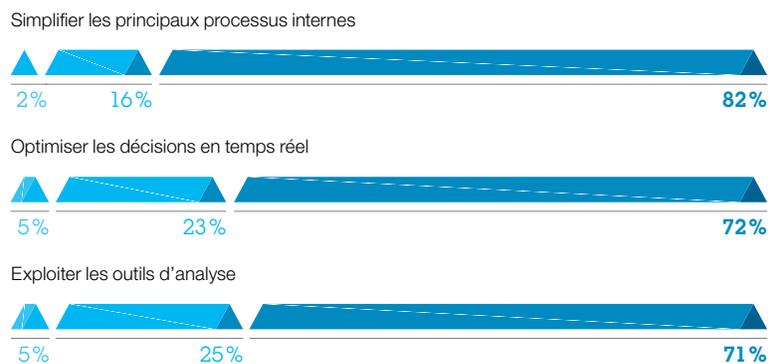
« Il faut faire en sorte de fournir aux départements les informations dont ils ont besoin pour progresser, et d'étalonner les mesures sur l'objectif d'amélioration de chaque entité – par exemple, la réduction des stocks. »

**Masahiko Takenaka**, General Manager,  
Information Systems, Furukawa-Sky Aluminum Corp.

**Figure 10**

**Simplifier et conquérir** Les DSI Expansion rationalisent les processus métier et optimisent le processus décisionnel par une utilisation performante des solutions d'analyse.

- ▲ Pas d'impact
- ▲ Soutien
- ▲ Pilotage



### **Simplifier, analyser et informatiser**

L'optimisation du processus décisionnel est peut-être la priorité numéro un des organisations où prévaut le mandat d'Expansion. Elles attendent de la fonction informatique qu'elle permette aux responsables métier d'accéder à la demande aux informations les plus récentes, les plus pertinentes et les plus fiables. C'est pourquoi la simplification des processus et des produits et le recours à l'analyse pour améliorer les décisions en temps réel constituent des priorités pour les DSI Expansion. Des outils évolués de gestion des processus métier peuvent se révéler déterminants pour identifier les inefficiences et mapper les processus internes sur les besoins des clients.

La quasi-totalité (98 %) des DSI Expansion signalent qu'ils comptent piloter ou soutenir la *simplification des principaux processus internes*, tandis que 95 % déclarent qu'ils vont piloter ou soutenir l'*optimisation des décisions en temps réel* et l'*exploitation des outils d'analyse*. « Nous nous demandons d'abord quels sont les résultats métier que nous voulons obtenir et quels sont les processus et les capacités nécessaires, a déclaré un DSI du secteur de l'électronique en Australie. Puis nous simplifions et nous informatisons. »

### **Les surperformeurs collaborent et intègrent**

La collaboration et l'intégration revêtent une importance particulière pour les DSI surperformeurs assumant un mandat d'Expansion. Plus des deux tiers d'entre eux déclarent leur intention de développer la collaboration et la communication internes, contre moins de la moitié dans les entreprises Expansion les moins performantes. Pour ces DSI, les « suites » collaboratives évoluées offrant un large éventail de fonctionnalités (wikis, blogs, référentiels de fichiers, calendriers d'événements, forums de discussion, galeries d'images et de vidéos, espaces collaboratifs, etc.) sont des outils indispensables.

L'importance accordée à l'intégration est un autre critère distinctif des surperformeurs Expansion par rapport aux sous-performeurs. Les premiers sont deux fois plus nombreux que les seconds à déclarer avoir « dans une grande mesure » *intégré le business et la technologie pour innover*. « La collaboration interne est un impératif ; il faut surmonter les problèmes culturels ; et les connaissances doivent être partagées et exploitées », a affirmé un DSI du secteur bancaire en Inde.

---

« Ne pas devenir plus complexes en grandissant : nous devons monter en puissance de manière efficace. »

John Murray, CIO, EMTS - Etisalat Nigeria

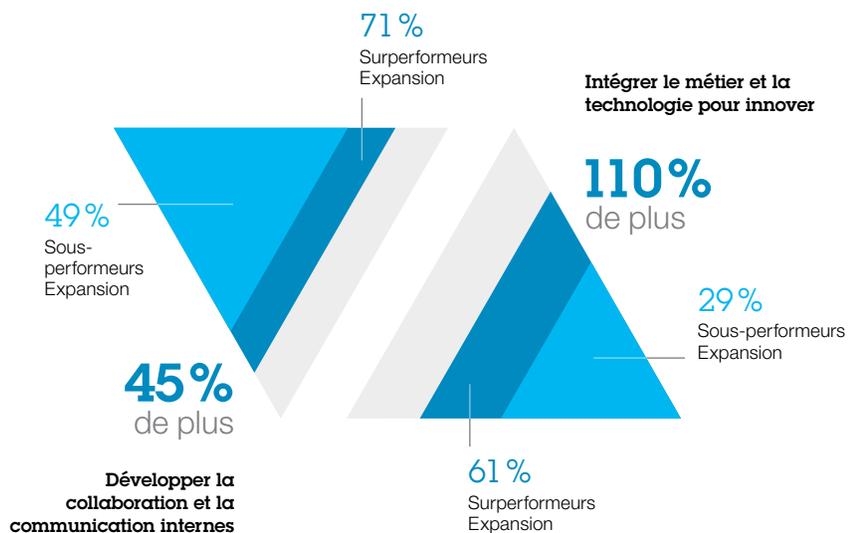
---

« Nous devons continuellement entretenir la culture informatique, a déclaré un DSI du secteur bancaire malaisien, et être le partenaire des équipes métier dans la création de valeur pour les clients, pour l'organisation, pour les employés et pour les partenaires. »

**Figure 11**

**Les surperformeurs font équipe avec le métier**

Les DSI Expansion surperformeurs sont plus nombreux que leurs collègues sous-performeurs à mentionner l'intégration et la collaboration avec les opérationnels comme des conditions essentielles de l'innovation.



## Recommandations

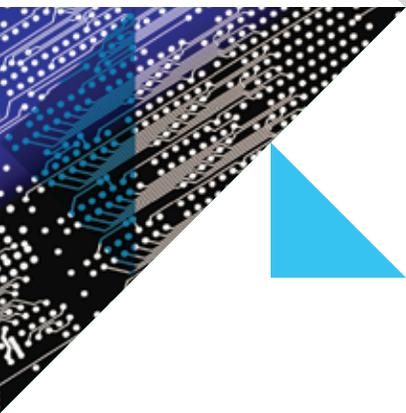
### Réussir dans un mandat d'Expansion

- ▶ **Développez une collaboration avancée** Identifiez et adoptez les outils nécessaires pour maximiser la collaboration et l'échange d'informations à l'échelle de l'entreprise. Explorez et déployez une messagerie unifiée, des solutions de données mobiles, des modèles de communication universels et la virtualisation des postes de travail.
- ▶ **Renforcez l'intégration métier / informatique** Accroissez la transparence dans les deux sens en impliquant vos clients internes dans la planification et les prises de décisions. Aidez vos informaticiens à développer la clientèle extérieure et le chiffre d'affaires tout en encourageant les responsables métier à rechercher l'innovation.
- ▶ **Concentrez-vous sur l'essentiel** Appuyez-vous sur des partenaires fiables pour la prise en charge des fonctions informatiques non stratégiques. Évaluez les avantages de l'externalisation et du Cloud Computing. Réaffectez les ressources internes à des activités offrant une forte valeur ajoutée.
- ▶ **Simplifiez, automatisez, intégrez** Mettez en œuvre une gestion perfectionnée des processus métier. Alignez les processus métier sur les besoins des clients.
- ▶ **Développez les indicateurs** Mettez en œuvre des tableaux de bord sophistiqués avec des types d'analyse plus élaborés, notamment : retour sur investissement et chiffre d'affaires ; réduction des coûts informatiques ; analyse avancée des informations clients ; réactivité / délais de commercialisation ; satisfaction des utilisateurs finals ; et indicateurs de performances informatiques différenciateurs.

## Référence client

Coûts  
informatiques :  
à peine  
9%

du total des dépenses  
d'exploitation



### YES BANK

Les dividendes d'une externalisation bien pensée

Fondée en 2004, YES BANK est l'une des banques indiennes les plus dynamiques du secteur privé. En seulement 7 ans, elle est devenue une banque commerciale très évoluée avec deux centres d'exploitation nationaux et 185 agences dans 149 villes.<sup>9</sup> Cette expansion a été largement favorisée par l'externalisation des activités non stratégiques et la focalisation de l'institution sur son cœur de métier.

La direction de YES BANK a compris dès le départ que, pour réussir sur un marché très concurrentiel, il lui faudrait offrir une valeur ajoutée spécifique et que la technologie pourrait faire la différence. Mais au lieu d'essayer de tout faire par elle-même – avec les investissements considérables que cela impliquait –, la banque a décidé d'externaliser une part importante de ses besoins informatiques, explique Umesh Jain, Senior President et DSI.

YES BANK garde le contrôle de toutes les décisions touchant à la stratégie, à la gouvernance et à l'architecture informatique, mais s'appuie sur des fournisseurs externes soigneusement sélectionnés pour les actifs et les services banalisés comme la gestion de l'infrastructure, le développement applicatif et la maintenance. Ses fournisseurs sont catégorisés comme stratégiques ou tactiques selon le type de produits ou de prestations qu'ils délivrent et leur impact sur l'activité. Les fournisseurs stratégiques font l'objet d'une surveillance rigoureuse avec des revues de performances régulières.

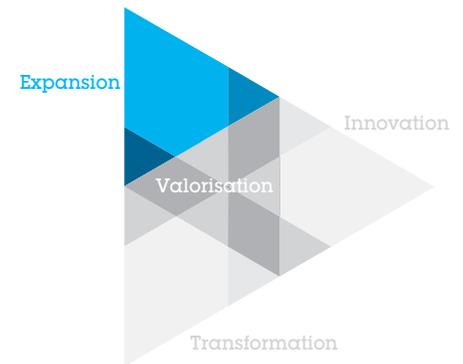
La banque recourt également chaque fois que possible à des produits et à des services prêts à l'emploi, privilégiant dans ses achats une approche pragmatique à la recherche des performances pures. YES BANK, précise également Umesh Jain, développe également des partenariats avec d'autres entreprises pour la création conjointe de valeur.

Cette approche intelligente de l'externalisation s'est révélée payante. Les coûts informatiques ne représentent que 9% des dépenses d'exploitation, contre 15% à 22% en moyenne pour le secteur. Et la banque peut compter sur une infrastructure informatique souple pour accompagner sa croissance future.

## Exceller dans l'Expansion

Êtes-vous indispensable ?

- ▶ Quels outils collaboratifs avancés avez-vous mis en place dans l'entreprise pour favoriser l'intégration métier / informatique ?
- ▶ Dans quelle mesure vos clients internes sont-ils impliqués dans vos processus de planification et de décision ?
- ▶ Comment comptez-vous recruter des partenaires pour externaliser des fonctions informatiques ?
- ▶ Quels processus continuellement inefficaces pouvez-vous éliminer ou améliorer pour accroître la satisfaction des clients ?
- ▶ Comment collaborez-vous avec vos clients internes pour vous assurer que vos tableaux de bord mesurent les indicateurs clés de performances à l'échelle de l'entreprise ?





« Notre objectif prioritaire est de nouer des alliances et des partenariats pour garder une longueur d'avance sur la concurrence. »

**Jappe Blaauw**, CIO, Air France-KLM

« Nous voulons en savoir autant que possible sur un client avant qu'il nous appelle, afin de simplifier nos interactions. »

**Mike Benson**, Executive Vice President and CIO, DIRECTV

# Transformation

Les DSI débordent du cadre strict de l'entreprise pour simplifier les processus métier et générer des connaissances en temps réel à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

Les entreprises qui s'inscrivent dans un mandat de Transformation attendent avant tout de la fonction informatique qu'elle fournisse des solutions sectorielles en soutien des opérationnels. Les DSI Transformation allouent en moyenne à ce rôle plus d'un tiers de leur temps ou de leur budget. Ils dédient un peu moins de leurs efforts aux activités innovantes et à l'amélioration des processus de l'entreprise. Ces DSI maîtrisent parfaitement les services informatiques fondamentaux, auxquels ils consacrent beaucoup moins de temps.

## Perception de la fonction informatique par le métier



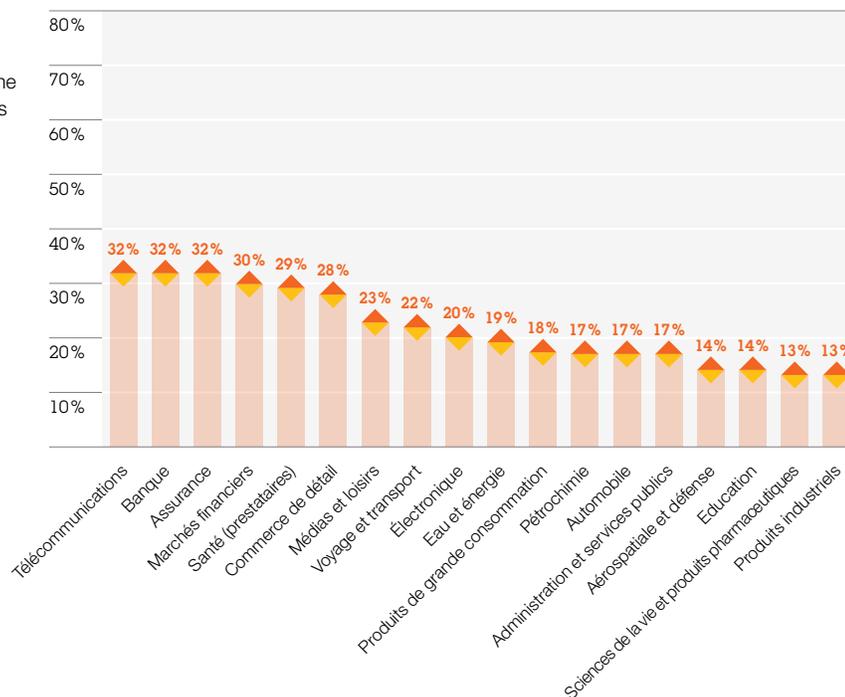
### Simplifier l'entreprise étendue

La chaîne de valeur de nombreuses organisations est soumise aux fortes pressions d'une économie mondialisée et fragile et d'une concurrence de plus en plus acharnée. Les entreprises qui recherchent des leviers de compétitivité dans le monde extérieur mettent en œuvre ce que nous avons identifié comme un mandat de Transformation. Elles attendent de leur DSI qu'il les aide à remettre en question le *statu quo*.

Près d'un quart des DSI interrogés exercent dans des entreprises qui s'inscrivent dans un mandat de Transformation, plus répandu dans le secteur des services financiers – qui recouvre l'assurance, la banque et les marchés financiers. Le mandat de Transformation est également plus représenté que la moyenne dans les télécommunications, la santé et la distribution, des secteurs relativement dynamiques où la compétitivité passe par le développement de relations nouvelles et resserrées avec les clients finals et d'autres acteurs de la chaîne de valeur.

Figure 12

**Un mandat universel** Même s'il ne prévaut dans aucun secteur, le mandat de Transformation a une présence significative dans nombre des secteurs couverts par l'étude.



### **Élargir le périmètre de l'entreprise**

À côté de la fourniture des services informatiques fondamentaux et de l'amélioration des processus, les DSI Transformation aident leur organisation des secteurs public ou privé à repenser sa perception de ses clients et de ses partenaires, et ses modes d'interactions avec eux. L'un des principaux moyens d'élargir le périmètre de l'entreprise consiste à exploiter les gros volumes de données collectés par des instruments tels que des capteurs et des étiquettes radio (RFID), ou produits en temps réel par des millions de transactions Internet.

Le problème ne concerne pas seulement les volumes, mais aussi la vitesse. L'analyse des masses considérables d'informations générées aujourd'hui dépasse la capacité de la plupart des outils de gestion de bases de données habituels. Pour faire face, les entreprises Transformation accordent une importance primordiale à la collecte des données en temps réel et aux solutions d'analyse avancées. « Le fait que les opérationnels puissent accéder à des retours d'informations en temps réel améliore la visibilité et permet d'optimiser la conduite de l'activité », a déclaré un DSI du secteur de l'électronique à Taiwan.

### **Capturer les connaissances**

Comment les DSI vont-ils produire ces connaissances réclamées par leur entreprise ? L'exploitation de l'information passe par l'analyse et la gestion des données. Dans les trois à cinq ans, la majorité des DSI Transformation comptent développer *l'analyse des clients, l'analyse de la rentabilité des produits / services et la gestion des données maîtres*.

De tels programmes dépassent les systèmes de gestion de bases de données classiques et impliquent la mise en œuvre des data warehouses intégrés et des outils d'analyse de nouvelle génération. « Un programme de gestion des données maîtres nous permettra de nettoyer les données de l'entreprise et nous aidera à développer des analyses détaillées de la clientèle pour les opérationnels », a expliqué le DSI d'une entreprise australienne du secteur des produits de grande consommation.

---

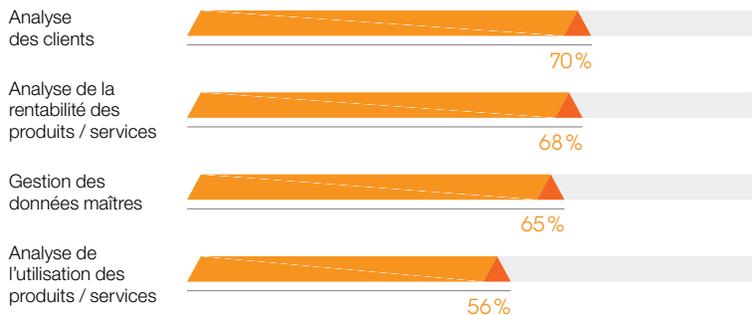
« Nous pourrions créer de la valeur, car nous possédons déjà les contenus et la vision nécessaires pour rendre l'exploitation possible sur différents terminaux. Notre objectif est de récupérer ces informations, de les nettoyer et de les rendre universellement accessibles. »

**Kevin Dabney**, Executive Vice President and CIO,  
Wells Fargo - Wholesale Division

---

Figure 13

**Développer les connaissances** La transformation des données en informations et des informations en connaissances est l'une des priorités des DSI Transformation..



Quand on leur demande d'indiquer quelles seront les priorités de la fonction informatique pour favoriser la mise en œuvre de la stratégie de leur entreprise dans les 3 à 5 ans, la grande majorité des DSI Transformation indiquent qu'ils comptent *exploiter des données de meilleure qualité avec de puissants outils d'analyse pour produire des connaissances et agir*. « Pour créer de la valeur, explique le DSI d'une entreprise italienne du secteur des produits de grande consommation, nous allons alimenter le processus décisionnel avec des informations fiables et de bonne qualité. »

Figure 14

**Promouvoir l'entreprise intelligente** La majorité des DSI Transformation vont privilégier une série d'outils permettant d'optimiser le processus décisionnel dans les cinq ans..



### Faciliter les interactions avec les clients et les partenaires

L'étude IBM Global CEO Study de 2010 avait montré que les dirigeants les plus performants géraient la complexité au profit de leur organisation, de leurs clients et de leurs partenaires.<sup>10</sup> On ne sera pas étonné d'apprendre que les organisations qui s'inscrivent dans un mandat de Transformation accordent une place importante à la simplification aussi bien des processus internes que des interactions avec les citoyens, les clients et les partenaires extérieurs.

Les DSI Transformation ne sont pas moins de 99 % à se dire prêts à piloter ou à soutenir des actions visant à *simplifier les principaux processus internes*, tandis que 96 % se déclarent prêts à piloter ou à soutenir des programmes visant à *simplifier pour les clients*. Plus de 50 % comptent diriger des projets visant à *simplifier pour les partenaires externes*, tandis que près de 40 % soutiendront ce type d'actions.

Simplifier les principaux processus internes



Simplifier pour les clients



Simplifier pour les partenaires externes



« Nous rencontrons de plus en plus de difficultés quand nous ouvrons un magasin dans un nouveau pays. Nous sommes obligés d'adapter notre modèle de partenariat et notre technologie, et nous devons être extrêmement dynamiques pour éviter de bloquer l'évolution de l'activité. »

Eduardo Rizzo, CIO, MANGO

Figure 15

**Simplifier, simplifier et encore simplifier** La plupart des DSI Transformation s'efforcent de simplifier les processus internes et externes pour les clients comme pour les partenaires.

- ▲ Pas d'impact
- ▲ Soutien
- ▲ Pilotage

### Pour les surperformeurs, l'essentiel est d'aider l'entreprise à agir

Parmi les DSI dont les réponses correspondent au mandat de Transformation, les surperformeurs sont plus de 20 % de plus à envisager de diriger ou de soutenir des programmes de simplification.

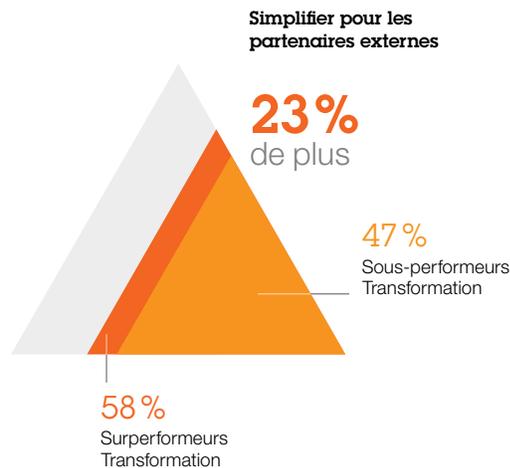
Figure 16

#### Les surperformeurs veillent sur les partenaires

Les DSI Transformation surperformeurs sont près d'un quart de plus que leurs collègues sous-performeurs à s'efforcer de simplifier pour les partenaires de la chaîne de valeur.

« Il faut des retours d'informations en temps réel pour que les équipes métier aient une meilleure visibilité et puissent optimiser la gestion de l'activité. »

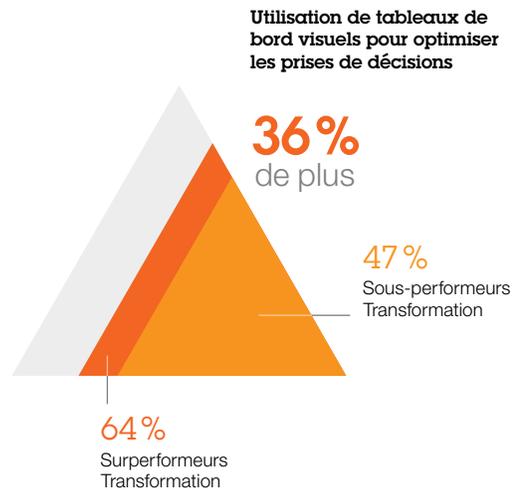
Kenny Tsai, DSI, Inventec Appliances Corp.



L'optimisation du processus décisionnel est un facteur de succès primordial pour ces DSI Transformation. Les surperformeurs sont un tiers de plus que leurs collègues sous-performeurs à vouloir soutenir ou piloter des programmes d'optimisation des prises de décisions.

Autre facteur de succès : l'utilisation de tableaux de bord visuels. Moins de la moitié des DSI sous-performeurs prévoient de mettre en œuvre des tableaux de bord visuels pour soutenir le processus décisionnel, contre près des deux tiers chez les surperformeurs.

« Nous nous évaluons constamment par rapport à nos objectifs initiaux, qui sont facilement quantifiables, comme le retour sur investissement, a déclaré un DSI du secteur de la santé aux États-Unis. Et nous affichons les résultats pour l'ensemble de l'organisation afin d'assurer une totale transparence. »



**Figure 17**

**Les surperformeurs visualisent les progrès**

Les DSI Transformation surperformeurs sont plus nombreux que leurs collègues sous-performeurs à recourir aux tableaux de bords pour optimiser les prises de décisions.

## Recommandations

### Réussir dans le mandat de Transformation

- ▶ **Simplifiez, simplifiez et encore simplifiez** Rendez l'entreprise plus accessible à ses clients et à ses fournisseurs. Éliminez la complexité inutile. Prenez en charge la complexité nécessaire au profit de vos clients.
- ▶ **Concrétisez** Développez des tableaux de bord exploitant des informations en temps réel. Collectez, analysez et exploitez les données relatives aux indicateurs métier et informatiques pour l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment : satisfaction des clients ; rapidité des systèmes de la chaîne de valeur ; retour sur investissement et chiffre d'affaires ; réduction des coûts informatiques ; gains de temps des utilisateurs finals ; et rétention des compétences.
- ▶ **Étendez la chaîne de valeur** Renforcez votre influence et étendez-la à l'ensemble de la chaîne de valeur. Favorisez la transparence et la collaboration pour améliorer la communication avec les clients et les partenaires.
- ▶ **Généralisez l'utilisation des informations en temps réel** Produisez des connaissances à partir des remontées d'informations, de l'analyse des sentiments et de la connexion des systèmes CRM aux réseaux sociaux. Tirez parti de l'explosion de l'information pour développer des relations avec tous les acteurs importants.
- ▶ **Analysez !** Recourez largement à l'analyse avancée pour mieux connaître le comportement de vos clients, les relations dans la chaîne de valeur et la concurrence. Utilisez l'analyse textuelle pour générer des connaissances à partir de données structurées et non structurées (blogs, dossiers du service clients, transactions Internet...).

## Peterborough

Œuvrer pour un développement urbain durable

Tout le monde reconnaît la nécessité d'un développement urbain respectueux de l'environnement, et Peterborough, dans l'Est de l'Angleterre, est en pointe dans ce domaine. Opportunity Peterborough, une société de revitalisation urbaine à but non lucratif fondée en 2005, collabore étroitement avec le conseil municipal pour moderniser la ville de Peterborough et la transformer en capitale britannique de l'environnement.

Opportunity Peterborough et le conseil municipal de Peterborough se sont associés dans le cadre de ce projet, avec la collaboration d'organisations publiques et privées, pour développer un site Web qui assurera la surveillance et l'analyse de l'utilisation de l'énergie, de l'eau et des transports dans la cité, ainsi que des taux de recyclage. Les travaux actuels permettront d'accéder à des informations sur l'utilisation de l'énergie et de l'eau ; d'autres données environnementales seront disponibles par la suite. La consolidation des données fournira à terme une cartographie en temps réel des performances environnementales de Peterborough.<sup>11</sup>

En se connectant au site, les habitants pourront obtenir les informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions sur la consommation des ressources, a expliqué Trevor Gibson, Director of Environment Capital chez Opportunity Peterborough. Ils y trouveront également des idées pour réduire leur consommation ; ils pourront aussi donner leur avis et présenter des suggestions.

En même temps, les autorités municipales pourront collaborer plus efficacement avec les compagnies de services publics afin de préparer l'infrastructure d'eau et d'énergie nécessaire pour assurer un avenir durable. Pour la première fois, les compagnies d'eau et d'énergie, les services municipaux et les entreprises locales pourront mutualiser des informations et développer une vue globale de l'écosystème de la ville pour prendre des décisions respectueuses de l'environnement.

## Référence client



Pour la  
**première  
fois,**

les compagnies d'eau et d'énergie,  
l'administration et les entreprises pourront  
mutualiser des informations.

## Référence client

### « Après nos dernières innovations,

nos clients ont découvert qu'il se passait quelque chose d'important et de surprenant dans la banque. Et ils ont voulu connaître la suite... »

**Olayinka Oni**, CIO, Wema Bank

### Wema Bank

Innovater pour atteindre les clients

Wema Bank est la plus ancienne banque autochtone du Nigeria, mais au moment de sa privatisation, mi-2009, elle avait la réputation d'une institution vieillissante dont la concurrence – locale et étrangère – avait érodé la position dominante. La nouvelle équipe de direction a immédiatement engagé un programme de rénovation incluant une recapitalisation, la recrue de nouvelles compétences et le renforcement de l'image de marque en vue de séduire une jeune clientèle et d'attirer les entreprises.<sup>12</sup>

Le nouveau DSI, Olayinka Oni, avait pour mandat de créer une plate-forme informatique robuste et réactive qui favorise la croissance. Les clients ayant déjà fait savoir qu'ils souhaitaient disposer de canaux de fourniture alternatifs, l'une de ses priorités a été de fournir le support informatique nécessaire à l'installation dans le pays de plus de 100 guichets automatiques. Deuxième priorité : développer de nouveaux services comme la banque mobile. En juin 2010, Wema Bank a lancé un service de paiement mobile qui permet aux titulaires de compte équipés d'un téléphone portable de transférer des fonds sur un autre compte (qu'il s'agisse ou non de clients de l'institution) à l'aide du réseau de guichets automatiques de la banque.

Olayinka Oni a également créé une nouvelle page Facebook, restructuré le site Web de l'entreprise et mis en place de meilleurs outils de productivité pour les employés. D'autres initiatives sont à venir, dont le développement d'une application Internet qui facilitera les opérations bancaires.

Tous ces efforts sont déjà couronnés de succès. Le nombre mensuel d'opérations sur les guichets automatiques a quadruplé ; la page Facebook a attiré plus de 1000 personnes en trois mois ; et la notation financière du site Web de l'institution a progressé. Quant aux employés, ils peuvent plus facilement gérer et partager l'information, et ils consacrent plus de temps aux ventes complémentaires.

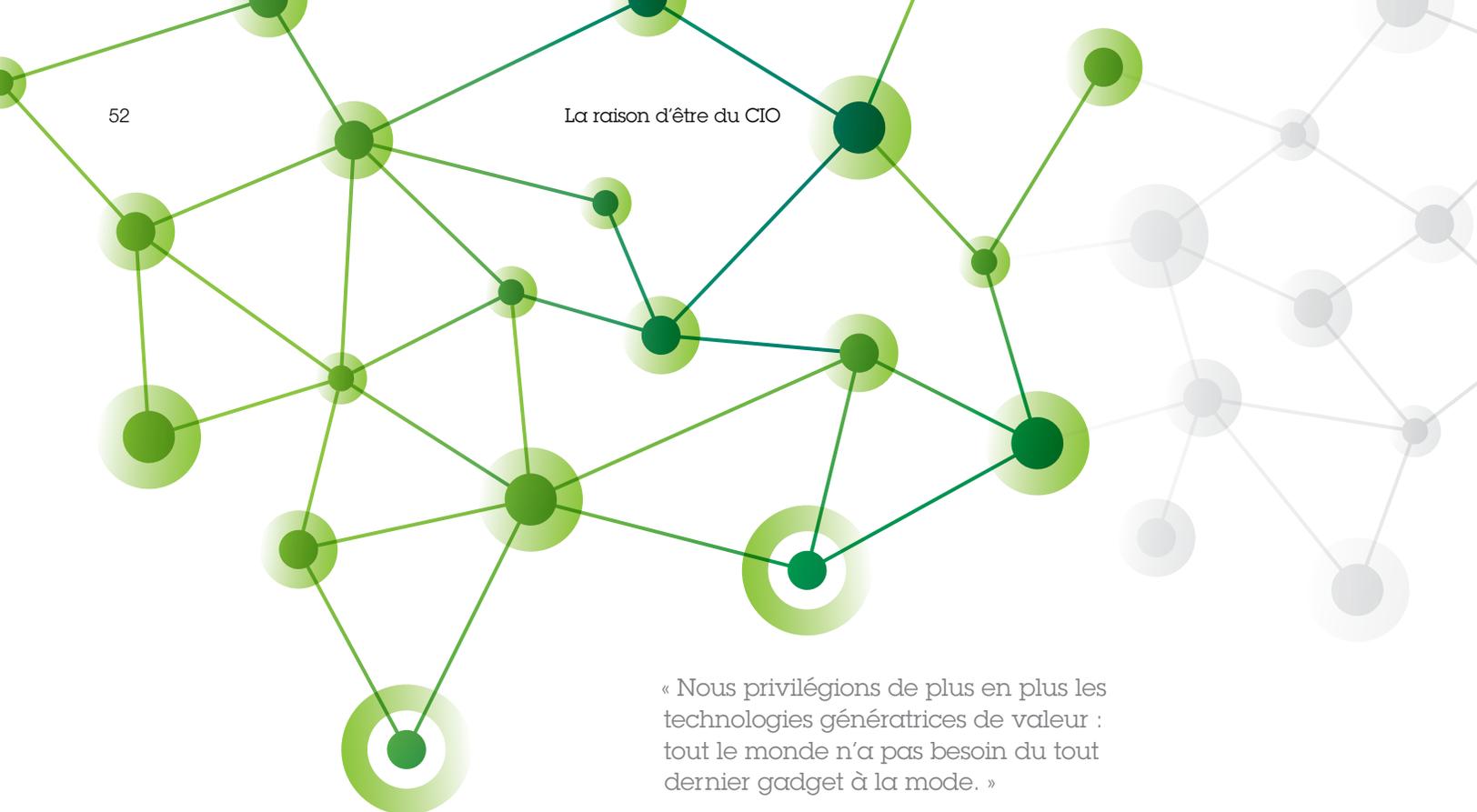


## Exceller dans la Transformation

Êtes-vous indispensable ?

- ▶ Comment comptez-vous simplifier l'expérience client ainsi que vos produits et vos services pour optimiser les fonctionnalités, la facilité d'utilisation et la satisfaction ?
- ▶ La conception de vos tableaux de bord inclut-elle des mesures en temps réel comme le niveau de satisfaction des clients internes et externes, les gains de temps des utilisateurs finals et la rétention des compétences ?
- ▶ Proposez-vous des fonctionnalités de médias sociaux et de collaboration à vos clients et à vos partenaires, ainsi qu'à vos clients internes ?
- ▶ Comment tirez-vous parti des gros volumes de données et des nouvelles fonctionnalités pour générer des informations en temps réel ?
- ▶ Comment exploitez-vous les compétences et les technologies avancées dans le domaine de l'analyse ?





« Nous privilégions de plus en plus les technologies génératrices de valeur : tout le monde n'a pas besoin du tout dernier gadget à la mode. »

**Jeffrey Barbeau**, Senior VP, M&T Bank Corporation

« La stabilité est essentielle : du fait de la connectivité entre les systèmes et les régions, la moindre défaillance aura beaucoup plus d'impact pour les clients que s'il n'y avait pas d'intégration. »

**Dave Gledhill**, O&T Head, DBS Bank

# Innovation

Ces responsables informatiques font preuve d'un esprit d'entreprise et préconisent une refonte radicale des produits, des marchés et des modèles métier.

Les DSI qui s'inscrivent dans un mandat d'Innovation sont perçus comme des acteurs clés de la vision de l'organisation ; ils consacrent généralement moins d'un quart de leur temps ou de leur budget à la fourniture des services informatiques fondamentaux ou à l'amélioration des processus. Le DSI Innovation est considéré avant tout comme un catalyseur du changement dans tous les domaines – qu'il s'agisse de nouveaux produits, de nouvelles sources de revenus, de nouveaux marchés ou de nouveaux modèles métier.

## Perception de la fonction informatique par le métier

8%

Fournisseur des services informatiques fondamentaux

14%

Améliorateur de l'efficacité des processus de l'entreprise

26%

Fournisseur de solutions sectorielles en soutien des opérationnels

52%

**Acteur clé de la vision métier / organisation**

---

« Chaque fois que nous améliorons nos processus ou que nous en créons de nouveaux, nous nous rapprochons du client et nous générons de nouvelles sources de revenus. »

Angelo Figaro, CIO, Renault do Brasil

---

### **Le guide de l'entreprise innovante**

Nombre d'entreprises considèrent qu'il ne suffit plus de préserver ni même d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Face aux progrès incessants des technologies ou à l'évolution radicale du comportement des consommateurs, elles doivent se réinventer. Le secteur des médias et des loisirs, par exemple, a traversé de véritables bouleversements. Il doit affronter la concurrence redoutable de jeunes pousses ou de nouveaux acteurs issus d'autres secteurs, tandis que la technologie a changé pour toujours les interactions sociales et les habitudes de consommation.

De même, les télécommunications connaissent actuellement une profonde mutation alors que la révolution du sans-fil bat son plein et que la convergence de la télévision câblée, de la téléphonie et d'Internet redessine le paysage concurrentiel. Quant aux acteurs des marchés financiers, ils sont soumis à des réglementations de plus en plus contraignantes et doivent en même temps poursuivre leur consolidation à travers des fusions-acquisitions.

Les entreprises qui s'inscrivent dans un mandat d'Innovation représentent 13 % des DSI interrogés et appartiennent le plus souvent à des secteurs confrontés à de rapides mutations – à commencer par celui des marchés financiers, où le pourcentage des DSI Innovation est de 35 %. Ils sont 21 % dans les télécommunications, ainsi que dans les médias et les loisirs.

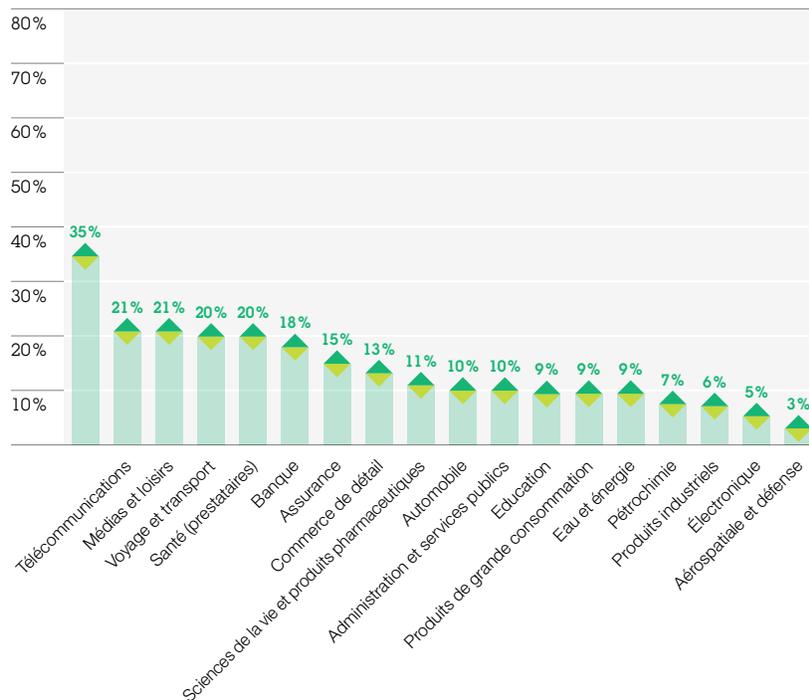


Figure 18

**Le mandat d'une époque de rapides mutations**

Quoique partout présent en faibles proportions, le mandat d'Innovation est plus courant dans les secteurs sujets à des mutations et à la volatilité des modèles métier.

**Changer les produits, les marchés et les modèles métier**

Pour les DSI Innovation, *l'analyse de la rentabilité des produits / services* et *l'analyse de l'utilisation des produits / services* sont prioritaires pour transformer les données en informations pertinentes. Ils estiment en outre que l'introduction de nouvelles sources de revenus représentera l'impact majeur de l'informatique sur leur entreprise dans les trois à cinq ans. Près de la moitié d'entre eux mentionnent également *l'évolution du modèle de chiffre d'affaires* comme un autre domaine prioritaire de la fonction informatique sur la même période.

Figure 19

**La transformation passe par le chiffre d'affaires et la rentabilité** Les DSI Innovation privilégient les programmes de développement du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

- ▲ Faible potentiel de transformation
- ▲ Potentiel de transformation moyen
- ▲ Fort potentiel de transformation

« Nous comptons améliorer notre chiffre d'affaires et notre rentabilité par la mise en œuvre d'une plate-forme capable de mesurer et d'analyser l'information. »

Jean-Daniel Renevey, Head of Information Services, APAC, Roche Diagnostics Asia Pacific Pte Ltd

Les DSI occupent une position exclusive au sein de leur entreprise. Ils contribuent à la création de quantité d'informations auxquelles ils ont également accès – préférences des clients, organisation de la chaîne logistique, nouvelles tendances (dans leur propre organisation et chez les concurrents), comportement Internet, mode de réactivité, etc. L'association de ces informations avec les analyses marketing peut révéler des besoins insoupçonnés et non satisfaits. Et tout cela peut déboucher sur des changements considérables – innovation dans les produits, refonte radicale des processus, coopération multisectorielle dans la chaîne de valeur et autres synergies entre secteurs.

Analyse de la rentabilité des produits / services



Analyse de l'utilisation des produits / services



Introduction de nouvelles sources de revenus



Évolution du modèle de CA



### Les surperformeurs développent le chiffre d'affaires et la rentabilité

Les efforts déployés par les DSI Innovation pour mettre en œuvre une robuste plate-forme d'analyse de l'information semblent porter leurs fruits. Un écart significatif sépare les DSI Innovation des entreprises surperformantes de leurs collègues des entreprises les moins performantes en ce qui concerne l'importance accordée à l'analyse de la rentabilité. Les premiers sont près de deux fois plus nombreux que les seconds à privilégier la recherche de nouvelles sources de revenus.

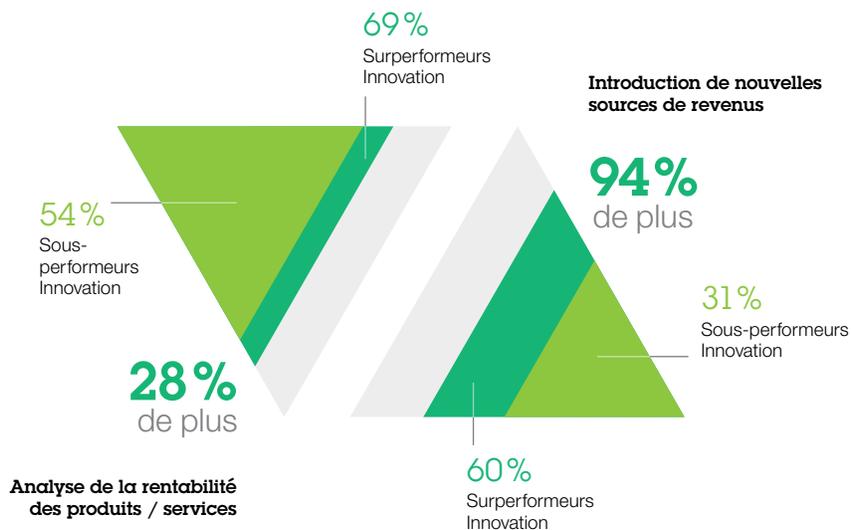


Figure 20

**Les surperformeurs sont des générateurs de chiffre d'affaires** Les DSI Innovation surperformeurs sont plus nombreux que les sous-performeurs à recourir à l'analyse de la rentabilité, et ils sont près de deux fois plus nombreux à rechercher de nouvelles sources de revenus.

---

« Tous les canaux qui nous permettent de toucher et de servir le client final doivent être ouverts. »

Yavuz Ölken, CIO et DG, AXA Sigorta

---

L'analyse des réseaux sociaux est l'une des principales techniques d'analyse mises en œuvre par les DSI Innovation pour évaluer et améliorer les performances : les surperformeurs sont 193 % de plus que leurs collègues sous-performeurs à privilégier cette approche.



Figure 21

**L'intimité client est essentielle** Les DSI Innovation surperformeurs sont près de trois fois plus nombreux que leurs collègues sous-performeurs à considérer l'analyse des réseaux sociaux comme une priorité.

## Recommandations

### Réussir dans le mandat d'Innovation

- ▶ **Innovez pour développer le chiffre d'affaires** Découvrez de nouvelles sources de revenus par des inventions provocatrices. Mettez en œuvre des plans novateurs pour créer de nouveaux produits et services, de nouveaux modèles métier ou de nouveaux marchés.
- ▶ **Connaissez mieux vos clients** Offrez des niveaux d'expérience clients sans précédent en recourant à l'analyse des médias sociaux. Créez de façon collaborative une expérience client personnalisée et inédite.
- ▶ **Dépassez les attentes** Innovez dans le domaine de la convergence des technologies. Ne restez pas prisonnier d'une chaîne de valeur, d'un secteur ou d'un marché. Éliminez la complexité inutile pour vos clients. Répondez à des attentes qui n'ont pas encore été exprimées.
- ▶ **Développez une culture de l'analyse** Développez des fonctionnalités d'information prédictive pour changer les méthodes de travail en profondeur. Favorisez la généralisation de l'analyse de manière à tirer pleinement parti du business intelligence. Recourez à des outils sophistiqués pour déterminer ce qui peut doper la rentabilité.
- ▶ **Intégrez des mécanismes d'accès direct dans vos tableaux de bord** Déployez des tableaux de bord dynamiques exploitant des informations en temps réel pour fournir des mesures situationnelles, notamment : suivi formel des dossiers économiques ; satisfaction des clients ; motivation des employés ; et valeur sociale et durabilité.

## MTN

La banque mobile fait son entrée en Afrique

MTN Group est un opérateur de télécommunications de premier plan en Afrique et au Moyen-Orient, avec des licences mobiles dans 21 pays.<sup>13</sup> Le groupe est cependant connu avant tout pour son service innovant de paiement mobile.

MTN MobileMoney permet aux utilisateurs de transférer de l'argent et de payer leurs notes d'électricité facilement, à moindre coût et en toute sécurité à l'aide de leur portable. Ce service représente un progrès considérable en Afrique, où 80 % des foyers ne possèdent pas de compte bancaire.<sup>14</sup> MobileMoney est actuellement disponible dans 11 pays et a recruté plus de 4,3 millions d'abonnés depuis son lancement en mars 2009.<sup>15</sup>

Le groupe prévoit de déployer le service dans les autres pays où il a des activités, et il a bien d'autres projets en réserve. En mars 2011, au Ghana, MTN s'est associé au groupe international Hollard Insurance pour lancer mi-Life, un projet pilote qui propose le premier service d'assurance-vie mobile du monde.<sup>16</sup> MTN compte également créer un service bancaire intégral pour les utilisateurs de portables, avec la possibilité de souscrire une carte bancaire.<sup>17</sup>

« Nous voulons nous recentrer sur les services, plutôt que sur la technologie, explique Jyoti Desai, DSI de MTN Group, et proposer des solutions économiques aux communautés rurales. Notre stratégie est de fournir aux clients des fonctionnalités libre-service via les téléphones mobiles, avec des interfaces adaptées aux différents niveaux d'alphabétisation. » Une stratégie qui a fait de MTN un leader du marché sur le continent.<sup>18</sup>

## Référence client

plus de  
**4,3 millions**

d'abonnés dans 11 pays



## Référence client

La raison d'être du CIO

### Université de Warwick

Faire les bonnes connexions

Fondé en 1980 et dirigé par le Professeur Lord Kumar Bhattacharyya, WMG (ex-Warwick Manufacturing Group) est un département de l'université de Warwick dédié à la recherche et à l'innovation qui fait profiter les entreprises du secteur privé de ses découvertes.<sup>19</sup> Mais WMG n'est pas seulement un laboratoire intellectuel : c'est aussi un acteur de la vie économique.

Le Dr Jay Bal et son équipe ont développé « West Midlands Collaborative Commerce Marketplace », un système de place de marché qui met en relation des acheteurs et des fournisseurs, et favorise la collaboration, essentiellement dans les secteurs techniques. Un profil de compétences enregistre non seulement ce que les entreprises font aujourd'hui, mais aussi ce qu'elles peuvent faire. Objectif : aider ces entreprises à évoluer de la fourniture de composants à la fourniture de systèmes et à pénétrer de nouveaux marchés. Comment ?

Le système collecte automatiquement des informations sur les nouvelles opportunités commerciales, et notamment toutes sortes d'appels d'offres. Il confronte ensuite ces informations avec les compétences de base contenues dans le profil détaillé des entreprises participantes, et alerte ces dernières. Les membres peuvent utiliser le système pour trouver des partenaires capables et compatibles qui les aideront à saisir les opportunités, et ils ont la possibilité de collaborer dans des espaces en ligne sécurisés.

La place de marché collaborative du Dr Bal est un réel succès. Le système traite chaque année plus de 50 000 appels d'offres et compte plus de 15 000 utilisateurs issus de plus de 10 000 entreprises membres. Et il contribue à générer pour les membres plus de 4 milliards d'euros de nouvelles affaires par an.<sup>20</sup>

plus de  
**15 000**

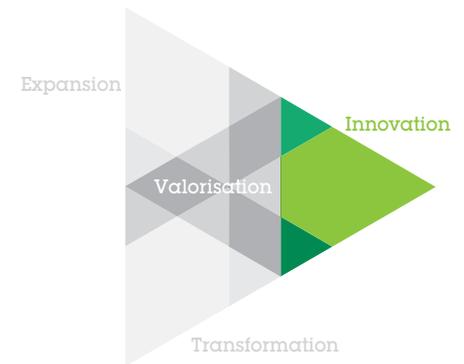
utilisateurs dans plus de  
10 000 entreprises membres

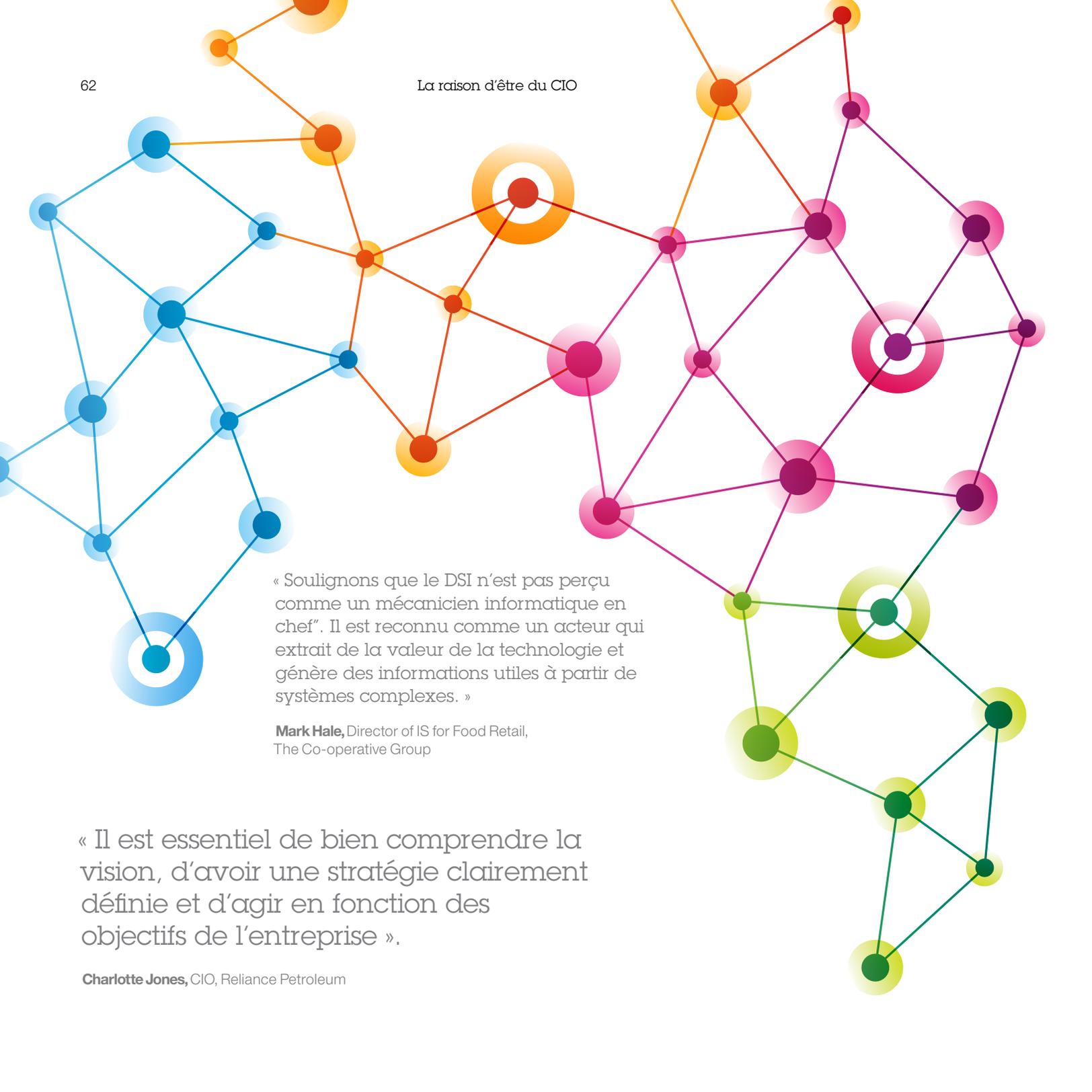


## Exceller dans l'Innovation

Êtes-vous indispensable ?

- ▶ Quels canaux pouvez-vous exploiter pour échanger des idées et cocréer de nouveaux produits et services qui raviront vos clients ?
- ▶ Comment comptez-vous utiliser les médias sociaux et le business intelligence pour identifier des tendances offrant de nouvelles opportunités ?
- ▶ Que faites-vous pour faire converger des technologies disparates au profit de l'entreprise, des clients, de la chaîne de valeur et au-delà ?
- ▶ Comment comptez-vous développer les compétences requises pour appliquer l'intelligence prédictive en vue de transformer en profondeur votre modèle métier, vos produits ou votre secteur ?
- ▶ Comment comptez-vous développer des tableaux de bord dynamiques exploitant des informations en temps réel et l'analyse prédictive ?





« Soulignons que le DSI n'est pas perçu comme un mécanicien informatique en chef". Il est reconnu comme un acteur qui extrait de la valeur de la technologie et génère des informations utiles à partir de systèmes complexes. »

**Mark Hale**, Director of IS for Food Retail,  
The Co-operative Group

« Il est essentiel de bien comprendre la vision, d'avoir une stratégie clairement définie et d'agir en fonction des objectifs de l'entreprise ».

**Charlotte Jones**, CIO, Reliance Petroleum

# Exceller dans votre mandat

Réussir dans son mandat tout en anticipant l'avenir et en stimulant l'innovation : telles sont les clés du succès pour le CIO.

Ces mandats reflètent toutefois un moment déterminé. Ils peuvent évoluer du fait d'un changement de cap dans les besoins et les objectifs de l'entreprise, peut-être en réponse à des facteurs économiques, concurrentiels ou technologiques. Des fusions-acquisitions, par exemple, pourront inciter un DSI à réexaminer rapidement son mandat avec le comité de direction. Quel que soit le mandat, notre étude montre que certaines « actions indispensables » peuvent se révéler bénéfiques pour les responsables informatiques

---

« Tous nos efforts sont centrés sur les clients internes : produisons-nous une valeur mesurable pour l'entreprise ? »

**Pablo Vegas**, Vice President and CIO,  
American Electric Power

---

### **La voie du succès**

Pour réussir, le DSI doit comprendre son mandat et réussir dans son exécution. Il devra obtenir un consensus explicite de ses collègues du comité de direction et des autres décideurs sur les objectifs de l'entreprise, et sur la meilleure façon de les soutenir et de les atteindre. Et ce consensus devra être aussi large et manifeste que possible pour que tous les domaines de l'entreprise comprennent et acceptent les actions prioritaires de la fonction informatique.

Quelles que soient les attentes fondamentales de l'entreprise vis-à-vis de son DSI – fourniture des services informatiques fondamentaux ou ouverture de nouvelles opportunités –, celui-ci doit innover. Face aux progrès continus des technologies, à l'inflation ininterrompue de l'information et au rythme accéléré du changement, des améliorations opérationnelles ponctuelles ne sauraient suffire.

### **Quelques idées pour nourrir la réflexion...**

Les DSI ont gagné leur siège au comité de direction et ils contribueront plus que jamais aux décisions stratégiques. Les quelques idées qui suivent pourront éclairer les actions de transformation qu'ils seront amenés à conduire dans le cadre de leur mandat.

#### **DSI investi d'un mandat de Valorisation**

« Je n'ai aucune idée du nombre d'applications que nous avons... plusieurs milliers peut-être. Nous devons absolument rationaliser. »

#### **DSI investi d'un mandat d'Expansion**

« De manière générale, les données sont sous-utilisées dans notre entreprise. Nous devons vraiment développer une vision globale de l'information, au lieu d'une approche fragmentée. »

#### **DSI investi d'un mandat de Transformation**

« Aujourd'hui, tout le monde s'intéresse à tout ; nous allons échanger quantité d'informations entre les entités de notre écosystème. »

#### **DSI investit d'un mandat d'Innovation**

« Nous pensons que nous avons quelque chose à retirer des réseaux sociaux, mais nous ne sommes pas encore assez mûrs pour savoir quoi et comment. »

### Les actions indispensables : par où commencer...

Les interviews des DSI ont également révélé un certain nombre de pistes communes tous secteurs et tous pays confondus. Quel que soit le mandat considéré, chacun peut apprendre de l'expérience des autres, et c'est là toute la portée de ces vérités générales. Nous invitons les DSI à se référer à ces « indispensables » dans toutes leurs initiatives :

- ▶ **Collaborez à une échelle sans précédent** Incitez tout le monde à s'exprimer, à travers de nouveaux canaux, avec de nouveaux outils et selon des processus inédits. Aidez toute l'entreprise à se connecter aussi souvent et aussi efficacement que possible avec ses principales parties prenantes.
- ▶ **Faites de la simplification un impératif au quotidien** Instaurez une culture de refus devant une complexité envahissante. Efforcez-vous sans relâche de simplifier les méthodes de travail. Sollicitez des idées pour éliminer la bureaucratie et les inefficiences, en interne et au sein de la chaîne de valeur, et mettez-les en pratique.
- ▶ **Appuyez-vous sur la puissance de l'analyse** Développez vos compétences, celles de votre équipe et celles de votre entreprise sur la production de connaissances à partir de sources de données non structurées, de même que sur l'intelligence prédictive, sur l'analyse des réseaux sociaux et sur l'analyse des sentiments.
- ▶ **Développez la rentabilité et recherchez de nouvelles sources de revenus** Apprenez-en le plus possible sur vos clients actuels et potentiels. Pensez et agissez constamment comme un entrepreneur. Modélisez et mesurez les réactions à l'évolution des produits, des services et du modèle métier.
- ▶ **Offrez une expertise informatique hors pair** Déterminez précisément ce dont vos clients internes ont le plus besoin, aujourd'hui et à l'avenir. Puis développez ou procurez-vous les compétences nécessaires. Affirmez-vous comme l'expert de référence pour comprendre et intégrer les nouvelles technologies.

Vous souhaitez approfondir cette discussion ?

Rendez-vous sur [ibm.com/theessentialcio](http://ibm.com/theessentialcio)

---

« Nous recherchons des idées neuves pour améliorer la productivité et anticiper les besoins de nos clients, mais nous devons en même temps faire tourner la machine. »

Kelly Carter, CIO, NASA

---

## Méthodologie de l'étude

Cette étude est la seconde édition bisannuelle de l'« IBM Chief Information Officer (CIO) Study », et la plus récente d'une série consacrée aux dirigeants d'entreprise par l'IBM Institute for Business Value. Pour mieux comprendre les enjeux et les objectifs des CIO dans l'entreprise d'aujourd'hui, nous avons rencontré 3 018 d'entre eux. L'enquête a été menée de novembre 2010 à février 2011 auprès de DSI issus d'entreprises de différentes tailles dans 71 pays et 18 branches d'activité.<sup>21</sup>

Dans l'IBM Global CIO Study précédente, notre analyse était centrée sur les résultats des DSI sous l'angle des performances financières. Partant de la croissance du résultat avant impôt, nous avons catégorisé les entreprises en trois groupes : croissance forte, moyenne ou faible. Dans le cadre de la présente étude, nous avons examiné la façon dont les participants évaluaient la compétitivité de leur entreprise, ce qui nous a permis de déterminer les aspirations des DSI des organisations les plus performantes. Ont été identifiés comme « surperformeurs » ceux qui ont sélectionné « génère des performances nettement supérieures à celles des autres entreprises du secteur », et comme « sous-performeurs » ceux qui ont sélectionné « génère des performances légèrement ou nettement inférieures à celles des autres entreprises du secteur ».

Outre ces critères financiers, nous avons fait appel à une analyse de regroupement itérative incluant une analyse statistique et textuelle avancée des réponses des participants. Ces recherches ont révélé un profil de réponse type à une série de quatre questions. C'est ainsi que nous avons été amenés à distinguer ce que nous appelons les quatre « mandats du DSI ».

Chaque mandat est associé à une approche distincte du pilotage de la fonction informatique déterminée par les besoins et les objectifs spécifiques de l'organisation. Pour simplifier la terminologie employée dans cette étude, nous nous référons à ces mandats pour synthétiser les attentes essentielles de l'entreprise vis-à-vis de la fonction informatique :

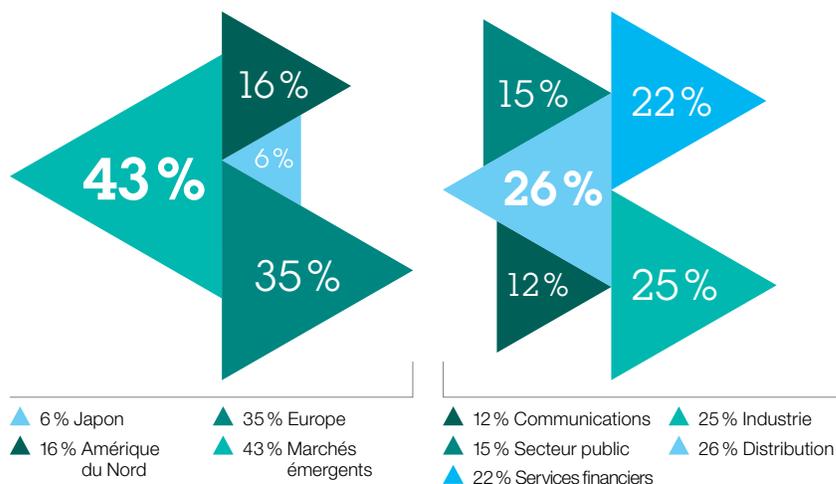
**Valorisation** L'entreprise perçoit la fonction informatique comme un fournisseur de services informatiques fondamentaux. Elle attend de son DSI qu'il s'appuie sur les technologies de l'information pour rationaliser l'exploitation et réaliser des gains d'efficacité.

**Expansion** Ce mandat très répandu concerne les organisations qui demandent à leur DSI d'assumer un ensemble équilibré de responsabilités allant des services fondamentaux à l'innovation. Le DSI pilote les activités informatiques qui favorisent l'expansion des capacités de l'organisation en optimisant les processus métier et en développant la collaboration à l'échelle de l'entreprise.

**Transformation** Dans le cadre de ce mandat, la fonction informatique est vue avant tout comme un fournisseur de solutions sectorielles qui favorisent l'évolution des activités métier. Le DSI contribue à la transformation de la chaîne de valeur du secteur en optimisant les relations avec les clients, les citoyens, les partenaires et les clients internes.

**Innovation** La fonction informatique est ici essentiellement considérée comme un acteur clé de la vision métier/organisation. La contribution du DSI consiste à inventer ou à réinventer radicalement les produits, les marchés et les modèles métier.

La présentation des conclusions de l'étude sous la forme de « mandats » aidera les DSI à déterminer ce que leur entreprise attend en premier lieu de la fonction informatique pour obtenir les meilleurs résultats possibles.



**Figure 22**

**Plus de 3000 CIO du monde entier ont participé à cette étude** Il s'agit de l'échantillon de membres de la direction le plus important jamais interviewé en face à face par IBM.

## Remerciements

Nous tenons à remercier les 3 018 CIO du monde entier qui ont si généreusement accepté de nous consacrer de leur temps et de nous faire part de leurs idées. Nous remercions tout particulièrement les CIO qui nous ont autorisés à les donner en exemple ou à les citer pour illustrer les grands thèmes de cette étude.

Nous remercions également l'équipe IBM qui a travaillé sur cette étude :

Équipe de projet : Peter Korsten (Study Executive Leader), Linda Ban (Study Director), Stephen Ballou, Kristin Biron, Sumanta Deb, Rob Garretson, Nitin Girotra, Helen Kay, Mia Kovacs, Julie Inlow Munoz, Joonyoung Lee, Kathleen Martin, Joni McDonald, Dave McGovern, Shailesh Sinha, Vincent Trujillo, Vanessa van de Vliet, Erwin Verstraelen et Lisa Wearing

Équipe de direction : Robyn Bennett, Rebecca Butler, Ton Engbersen, Mark Ernest, Rich Esposito, Gregory Golden, KC Goodman, Kerrie Holley, Christine Kinser, Harvey Koeppel, Peter Korsten, Bevin Maguire, Matt Porta, Rod Smith, Patrick Toole et Mike Wing

Nos remerciements vont également aux plus de mille responsables IBM de par le monde qui ont réalisé les interviews.

## Votre partenaire dans un monde en mutation

IBM associe l'expertise des processus métier aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement. Grâce à notre approche intégrée de la modélisation et de la mise en œuvre, nous aidons les entreprises à passer de la stratégie à l'action. Et avec une expérience couvrant 17 secteurs et des ressources déployées dans 170 pays, nous pouvons aider nos clients à anticiper le changement et à tirer parti des nouvelles opportunités.

## 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. Cette étude « IBM Global CIO Study » fait partie d'une série consacrée aux dirigeants d'entreprise par l'IBM Institute for Business Value.

## Notes et sources

- 1 IBM Institute for Business Value, Tirer parti de la complexité – Étude IBM Global CEO Study, mai 2010. [www.ibm.com/capitalizingoncomplexity](http://www.ibm.com/capitalizingoncomplexity)
- 2 IBM Institute for Business Value, Le nouveau visage du DSI – Étude IBM Global CIO Study, septembre 2009. [www.ibm.com/voiceofthecio](http://www.ibm.com/voiceofthecio)
- 3 IDC, « Digital Universe Study », parrainé par EMC, mai 2010.
- 4 IBM Institute for Business Value, Tirer parti de la complexité – Étude IBM Global CEO Study, mai 2010. [www.ibm.com/capitalizingoncomplexity](http://www.ibm.com/capitalizingoncomplexity)
- 5 « About AkzoNobel ». <http://www.akzonobel.com/aboutus/>
- 6 « SRI Investor Update », séminaire itinérant d'AkzoNobel, Paris, 16 décembre 2010. [http://www.akzonobel.com/system/images/AkzoNobel\\_Paris\\_SRI\\_roadshow\\_tcm9-55664.pdf](http://www.akzonobel.com/system/images/AkzoNobel_Paris_SRI_roadshow_tcm9-55664.pdf)
- 7 Site Web d'Allied Beverage Group. <http://www.alliedbeverage.com/>
- 8 Communiqué de presse de Strategic Business Systems, « Strategic Business Systems wins the '2009 Power Systems Innovation Award: Best Web Solution' from IBM and COMMON for PHP Web site on IBM Power System i ». <http://www.sbsusa.com/news/PDFs/IBM-Power-System-i-Web-Solution-Award-from-Common-2009-for-PHP-based-Website.pdf>
- 9 Site Web de YES BANK. <http://www.yesbank.in/index.jsp?navigationUrl=%2FYES+Bank+Repository%2Fen%2FAbout+us>
- 10 IBM Institute for Business Value, Tirer parti de la complexité – Étude IBM Global CEO Study, mai 2010. [www.ibm.com/capitalizingoncomplexity](http://www.ibm.com/capitalizingoncomplexity)
- 11 « Peterborough aims to become UK's sustainable capital », Click Green, 16 mars 2010. <http://www.clickgreen.org.uk/news/national-news/121130-peterborough-aims-to-be-uks-sustainable-capital-with-ambitious-new-project.html>
- 12 « Brief Profile about WEMA Bank plc. ». <http://www.wemabank.com/Pages/Content.aspx?id=JblUKBc3g5J0RY1Ep3PAPg%3d%3d&ln=Gy7Ull4cSJE94Wa2qudbFQ%3d%3d>
- 13 « Company Profile ». <http://www.mtn.com/>
- 14 Gary Kim, « Mobile Banking in Africa: An Overview », Mobile Marketing and Technology, 7 mars 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>

- 15 « Pioneering the way », Résultats finals audités du groupe MTN pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2010, p. 4.
- 16 « MTN Ghana launches mobile money insurance », totaltelecom, 23 mars 2011. <http://www.totaltele.com/view.aspx?C=0&ID=463534>
- 17 Gary Kim, « Mobile Banking in Africa: An Overview », Mobile Marketing and Technology, 7 mars 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>
- 18 Saul Butera, « Africa: MTN Ranked Continent's Top Brand », allAfrica.com, 23 mars 2011. <http://allafrica.com/stories/201103230030.html>
- 19 « About WMG », <http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/about/>
- 20 Beverley Nielsen, « Dr Jay Bal, The Digital Lab, Warwick University - Virtual Enterprise Network delivers real returns », design and innovation west midlands, 17 septembre 2010. <http://designandinnovationwm.blogspot.com/2010/09/designtalk2-dr-jay-baldigital-lab.html>
- 21 Les CIO interrogés des pays suivants ont été classés dans la catégorie « Marchés émergents » : Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Bulgarie, Chili, Chine, Colombie, Corée, Croatie, Égypte, Émirats arabes unis, Équateur, Estonie, Hong Kong, Hongrie, Inde, Indonésie, Kazakhstan, Kenya, Macao, Malaisie, Mexique, Népal, Nigeria, Nouvelle-Zélande, Oman, Ouganda, Pakistan, Pérou, Philippines, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie, Serbie, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Sri Lanka, Taiwan, Tanzanie, Thaïlande, Turquie, Ukraine, Uruguay, Venezuela et Vietnam.

La catégorie des « Marchés développés » inclut les DSI des pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Chypre, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Irlande, Israël, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Les CIO qui ont répondu à notre enquête représentent cinq secteurs et 18 branches d'activité. Le secteur des communications recouvre les activités suivantes : médias et loisirs, télécommunications, et eau et énergie. Le secteur de la distribution inclut les activités suivantes : produits de grande consommation, sciences de la vie et produits pharmaceutiques, commerce de détail, et voyage et transport. Le secteur de l'industrie couvre les activités suivantes : aérospatiale et défense, automobile, pétrochimie, électronique, et produits industriels. Le secteur financier inclut les activités suivantes : banque, marchés financiers et assurance. Le secteur public couvre les activités suivantes : éducation, administration et services publics, et santé.

## Pour en savoir plus

Pour plus de détails sur cette étude, vous pouvez envoyer un email à l'IBM Institute for Business Value ([iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)). Nous vous mettrons en contact avec le spécialiste sectoriel ou régional IBM compétent.

[ibm.com/theessentialcio](http://ibm.com/theessentialcio)





© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France  
17, avenue de l'Europe  
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France  
Mai 2011  
Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://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](http://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.

CIE3073-FRFR-02

Ce document a été imprimé avec une imprimante certifiée ayant reçu la certification CoC (Chain of Custody) d'organismes soutenant une exploitation forestière durable et avec des encres végétales sur du papier blanc recyclé « Mohawk Options 100% PC ». L'énergie nécessaire à la fabrication de ce papier est d'origine éolienne.

IBM Institute for Business Value

