



Le chef du service de l'information *parle* d'une voix nouvelle

*Résultats de l'étude
mondiale auprès
des chefs des services
de l'information
– Résumé*

Résumé

Ce document est un résumé de l'étude mondiale d'IBM auprès des chefs des services de l'information, *Le chef du service de l'information parle d'une voix nouvelle*.

L'étude complète (en anglais) est disponible à ibm.com/voiceofthecio.

Dans l'environnement d'affaires actuel où tout évolue si rapidement, comment le chef du service de l'information peut-il avoir la plus grande influence possible sur l'entreprise dans son ensemble? Pour répondre à cette question, nous avons mené des entretiens avec plus de 2 500 chefs des services de l'information dans le monde entier. Ces conversations face à face d'une heure et nos analyses statistiques et financières nous ont permis de mettre en lumière les nouvelles demandes de ces dirigeants. Ces derniers ne se contentent plus d'être connus comme des experts en informatique ou des personnes dont le but principal est de faire des économies : les chefs des services de l'information redéfinissent leur rôle.

La voix du chef du service de l'information se fait entendre d'une façon nouvelle, car celui-ci est de plus en plus reconnu comme un membre à part entière de l'équipe de la haute direction. Les chefs des services de l'information participent toujours plus activement à l'établissement des stratégies, à la mise en œuvre d'initiatives encourageant la souplesse et le changement, et à la résolution des problèmes d'affaires et pas seulement des questions informatiques.

De nos jours, les chefs des services de l'information passent 55 % de leur temps à exercer des activités qui encouragent l'innovation. Celles-ci comprennent *la génération d'intérêt pour les plans novateurs, l'implantation de nouvelles technologies et la gestion d'enjeux d'affaires indépendants de l'informatique*. Ils passent le reste de leur temps à effectuer les tâches essentielles liées traditionnellement à *la gestion de l'environnement technologique*. Cela comprend la diminution des coûts de l'informatique, la réduction des risques pour l'entreprise et le recours à l'automatisation pour baisser les coûts dans le reste de l'organisation.

Les chefs des services de l'information sont unanimes à reconnaître que certains de leurs objectifs les plus importants semblent parfois contradictoires : *Comment soutenir l'introduction de nouveaux services sans perturber les fonctions existantes? Comment réduire les coûts tout en améliorant les services? Comment équilibrer le besoin d'influencer la stratégie d'affaires et celui d'offrir un service informatique de première classe?*

Des rôles complémentaires, mais parfois contradictoires

Comme l'a bien résumé le chef du service de l'information d'une entreprise d'électronique : «Dans les TI, nous ne sommes pas des magiciens, mais nous sommes certainement des jongleurs.» Tous les jours, ces dirigeants peuvent s'attendre à quelque chose d'inattendu, car ils sont à la tête d'une organisation qui résout toutes sortes de problèmes pour les clients, internes et externes. Il ne fait aucun doute que les technologies de l'information constituent un élément vital de la plupart des entreprises. Mais les chefs des services de l'information nous ont déclaré qu'ils ne pouvaient s'intéresser aux nouvelles idées technologiques qu'après avoir répondu aux besoins informatiques courants.

Après avoir mené des milliers d'entrevues, nous nous sommes rendu compte que les chefs des services de l'information doivent cumuler trois doubles rôles qui semblent contradictoires à première vue, mais qui sont en réalité complémentaires. Nous avons désigné chaque rôle en nous fondant sur sa caractéristique principale. À tout moment, le chef du service de l'information est à la fois :

- un visionnaire éclairé et un pragmatiste capable;
- un créateur de valeur adroit et un réducteur de coûts implacable;
- un dirigeant d'affaires solidaire et un directeur des TI inspirant.

En intégrant ces trois doubles rôles, le chef du service de l'information :

Concrétise l'innovation

On ne peut pas se contenter de planifier l'innovation; il faut d'abord disposer d'une base solide. Quand il joue son rôle de visionnaire éclairé, le chef du service de l'information est perspicace, il encourage les nouveautés technologiques pour aider l'entreprise à bénéficier d'initiatives d'avant-garde. L'autre face du visionnaire est le pragmatiste capable : il doit faire face aux réalités de l'entreprise. Il doit aussi favoriser la productivité des solutions informatiques installées afin de dégager du temps et des fonds pour les consacrer à l'innovation.

Augmente le rendement des investissements dans les TI

Il est essentiel d'utiliser les technologies de l'information pour produire une valeur d'affaires supérieure, tout en mettant l'accent sur la réduction des coûts et l'augmentation de l'efficacité. Le créateur de valeur adroit trouve de nouveaux moyens d'aider les clients et l'entreprise à profiter de l'utilisation des données. Le réducteur de coûts implacable – son double – se concentre sur la gestion des budgets et des processus visant à éliminer ou à diminuer les dépenses.

Accroît son influence sur les affaires de l'entreprise

Pour apporter la meilleure contribution possible à l'entreprise, il faut absolument être compétent à la fois dans les enjeux d'affaires et les questions techniques. La moitié du temps, le chef du service de l'information est un dirigeant d'affaires solidaire qui participe aux nouvelles initiatives d'affaires et aux changements de culture d'entreprise avec les autres membres de la haute direction. Le reste du temps, il occupe son rôle de directeur de l'informatique inspirant, qui motive l'équipe des TI pour qu'elle offre un rendement supérieur en technologies de l'information.

Équilibrer les doubles rôles pour chaque objectif

Il n'est pas surprenant que le chef du service de l'information doive concilier des mentalités qui sont en apparence opposées. Mais notre étude a révélé des moyens d'être plus efficace dans cet exercice d'équilibre quotidien. Même certains chefs des services de l'information expérimentés ont reconnu qu'ils sont suffisamment compétents dans seulement un ou deux de leurs six rôles. Et pourtant, chaque rôle demande une certaine attention.

Les réalités auxquelles font face les chefs des services de l'information influencent la façon dont ils peuvent et doivent gérer les changements. Un grand nombre de facteurs ont des répercussions sur les décisions concernant l'importance qu'il faut accorder à chaque rôle en particulier. Parmi ceux-là, mentionnons les conditions macroéconomiques et régionales, les forces du secteur d'activité et les diverses caractéristiques organisationnelles, ainsi que les compétences et les aspirations du chef du service de l'information lui-même.

Nous avons découvert que, malgré les multiples forces en jeu, les chefs des services de l'information efficaces trouvent des moyens de se concentrer sur des projets à valeur élevée pour soutenir leur entreprise.

Nous vous faisons connaître le point de vue d'un grand nombre de chefs des services de l'information et leurs méthodes pour atteindre trois objectifs principaux : concrétiser l'innovation, augmenter le rendement des investissements dans les TI et accroître leur influence sur les affaires de l'entreprise.



Concrétiser l'innovation

Visionnaire éclairé et pragmatiste capable

Le visionnaire éclairé contribue à établir la stratégie et à examiner comment la technologie pourrait favoriser l'innovation, tandis que le pragmatiste prépare le terrain pour l'innovation. Les actions clés du visionnaire sont : encourager l'intégration affaires/technologie, se faire le champion de l'innovation et augmenter l'influence du chef du service de l'information. Celles du pragmatiste capable sont : mettre en œuvre la vision de l'entreprise, faciliter le travail conjoint et se concentrer sur les compétences de base.

Connaissez-vous bien la façon dont les technologies émergentes et les processus novateurs peuvent répondre à des besoins cachés dans votre secteur d'activité?

Comment vous associez-vous à des tiers pour augmenter le temps que vous consacrez à encourager l'innovation dans l'entreprise?

Comment accroître l'utilisation des outils de collaboration et de communication pour élargir les réseaux de connaissances des employés et des partenaires?

Mesurez-vous les effets des mises en œuvre de telle sorte que vos collègues ne connaissent pas seulement les résultats, mais soient également convaincus et inspirés?

«Avec le temps, le rôle du chef du service de l'information porte moins sur la technologie que sur la stratégie.»

Dave Watt, directeur des services commerciaux, Altagas, Ltd.

Augmenter le rendement des investissements dans les TI

Créateur de valeur adroit et réducteur de coûts implacable

Le créateur de valeur adroit crée de meilleures solutions car il comprend les besoins des clients, tandis que le réducteur de coûts implacable diminue les dépenses partout où c'est possible. Les actions clés du créateur de valeur sont : «faire parler» les données, atteindre les clients différemment, et améliorer l'intégration et la transparence. Les actions clés du réducteur de coûts sont : standardiser pour économiser, centraliser l'infrastructure et mettre la priorité sur la diminution des dépenses.

Comment pouvez-vous travailler avec les dirigeants d'affaires pour aller chercher le rendement financier maximal du portefeuille informatique actuel?

Collaborez-vous activement avec les dirigeants d'affaires afin que vous puissiez saisir conjointement l'information pertinente, et suggérez-vous de nouveaux moyens pour que cette information offre de la valeur?

Comment tirer parti de l'expérience de vos concurrents pour optimiser encore davantage les processus d'affaires et les fonctions informatiques?

Si vous étiez votre propre successeur, quelles sont les trois choses que vous feriez pour générer une augmentation de 20 % du rendement de vos investissements en TI?

«L'interaction et la collaboration avec les clients constituent la base de notre modèle d'affaires.»

Anders H. Johansson, chef du service de l'information, Handelsbanken

Accroître l'influence sur les affaires de l'entreprise

Dirigeant d'affaires solidaire et directeur des TI inspirant

Le dirigeant d'affaires connaît parfaitement les activités fondamentales de l'entreprise et établit des partenariats solides, à l'interne comme à l'externe. Le directeur des TI inspiré est très compétent en informatique et encourage tous les employés du service des technologies de l'information à se perfectionner. Les actions clés du dirigeant d'affaires sont : connaître l'entreprise, s'intéresser aux activités de ses collègues hors TI, et présenter et mesurer les services informatiques selon une perspective d'affaires. Les actions clés du directeur des TI sont : toujours perfectionner son expertise en informatique, diriger l'équipe d'informaticiens et améliorer les données.

« Considérées comme un élément clé pour l'atteinte des objectifs et de la mission de l'entreprise, les TI participent à la réalisation de la stratégie d'affaires. La gestion en fonction de buts définis permet d'aligner plus facilement l'informatique sur les besoins commerciaux. »

Chris Ferguson, Elders Rural Services

Profitez-vous de vos relations d'affaires dans toute l'entreprise pour étendre vos responsabilités au-delà du service informatique?

Comment entamer le dialogue entre les fonctions d'affaires et les fonctions informatiques en vue d'encourager la mise en œuvre d'objectifs et de paramètres communs?

Vous considérez-vous comme un modèle d'expertise de pointe dans au moins un domaine de l'informatique?

Avez-vous un plan flexible et complet pour améliorer les compétences d'affaires et informatiques dans tout le service des TI?

Votre service des TI est-il déterminé à protéger et à améliorer la qualité des données de l'entreprise?

La gestion des doubles rôles dans l'avenir

Malgré les nombreuses forces en jeu, les chefs des services de l'information ont découvert des moyens de se concentrer sur ce qui est le plus important pour eux et leur entreprise. La voix collective de plus de 2 500 d'entre eux dans le monde entier désigne des actions clés qui les aideront à atteindre les principaux objectifs consistant à concrétiser l'innovation, à augmenter le rendement des investissements dans les TI et à accroître leur influence sur les affaires de l'entreprise.

Nous pensons qu'avec le temps, les chefs des services de l'information évalueront régulièrement l'importance à accorder à chacun de leur double rôle. Nos profils leur offrent une approche plus structurée pour qu'ils puissent déterminer l'enjeu auquel ils veulent consacrer le plus d'efforts, et comment y parvenir. Quel que soit le rôle que vous déciderez de privilégier, nous serons heureux de travailler avec vous.

Pour en savoir plus, vous pouvez envoyer un courriel à l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale à iibv@us.ibm.com ou télécharger le document complet (en anglais) de l'étude mondiale auprès des chefs des services de l'information en allant à l'adresse suivante :

ibm.com/voiceofthecio

« Un des rôles importants du chef du service de l'information est de faire comprendre aux hauts dirigeants qu'ils ne doivent pas se contenter de gérer l'exploitation, mais qu'ils doivent aussi innover dans l'entreprise. »

Warren Ritchie, chef du service de l'information, Volkswagen Group of America

Notre recherche

Ce rapport est notre première étude auprès des chefs des services de l'information, la plus récente de la série d'études effectuées auprès des hauts dirigeants par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Pour mieux comprendre les défis et les objectifs des chefs des services de l'information dans les entreprises actuelles, nous en avons rencontré personnellement 2 598, soit l'échantillon connu le plus vaste de ces hauts dirigeants. Entre janvier et avril 2009, nous avons mené des entretiens avec des chefs des services de l'information qui représentent des entreprises de différentes tailles dans 78 pays et 19 secteurs d'activité.

Nous avons fondé notre analyse sur la croissance du bénéfice avant impôts en 2004-2007 par rapport aux autres organisations du même secteur pour associer aux entreprises l'un de ces trois niveaux de croissance : élevé, moyen ou faible. Dans le cas où cette information n'était pas disponible, nous avons utilisé la corrélation statistique pour attribuer un niveau, en nous basant sur l'ensemble de réponses le plus semblable.

À propos de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale

L'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, qui fait partie des Services d'affaires mondiaux IBM, élabore des informations stratégiques fondées sur des faits à l'intention des hauts dirigeants des entreprises, sur des sujets cruciaux pour un secteur d'activité en particulier ou sur des enjeux communs à tous les secteurs.



- © IBM Corporation, 2009
- © IBM Canada Ltée, 2009

Services d'affaires mondiaux IBM
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Produit au Canada
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays. Ces marques ou d'autres marques d'IBM suivies du symbole MD ou MC à leur première occurrence dans un document signifient qu'il s'agit d'une marque déposée ou de *common law* aux États-Unis, qui appartenait à IBM au moment où l'information a été publiée. Ces marques peuvent aussi être déposées ou être des marques de commerce dans d'autres pays. La liste à jour des marques d'IBM est disponible sur le Web sous la rubrique «Copyright and trademark information», à ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Tous les autres noms de société, de produit ou de service peuvent être des marques de commerce ou des marques de service appartenant à leurs détenteurs respectifs.

Ce document peut faire référence à des produits ou services IBM non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer.

Remarques et sources

1. Nous avons mené des entretiens avec des chefs des services de l'information dans les pays suivants qui faisaient partie de la catégorie Marchés en croissance : Afrique du Sud, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Bahreïn, Brésil, Cameroun, Chili, Chine, Colombie, Croatie, Équateur, Égypte, Gabon, Géorgie, Ghana, Guinée, Hong Kong, Hongrie, Inde, Indonésie, Malaisie, Maroc, Mexique, Nigeria, Nouvelle-Zélande, Pakistan, Pérou, Philippines, Pologne, Qatar, République tchèque, Roumanie, Russie, Singapour, Slovénie, Taïwan, Thaïlande, Tunisie, Turquie, Uruguay, Venezuela et Vietnam. La catégorie Europe de l'Ouest comprenait les pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Israël, Italie, Luxembourg, Monaco, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse et Royaume-Uni. La catégorie Amérique du Nord comprenait les pays suivants : Bahamas, Canada, Îles Caïman, Jamaïque, Trinidad et Tobago, et États-Unis.

Les chefs des services de l'information interviewés représentaient les 19 secteurs d'activité qui suivent. Communications : médias et divertissement; télécommunications; énergie et services publics. Distribution : agriculture; compagnies aériennes; produits grand public et vente en gros; industrie alimentaire, des boissons et du tabac; sciences de la vie et produits pharmaceutiques; livraison de courrier et de marchandises; services professionnels; compagnies ferroviaires; immobilier; vente au détail; transport et logistique; voyages et tourisme. Industrie : aérospatiale et défense; industrie automobile; produits chimiques et pétrole; informatique et équipement de bureau; électronique; énergie (production et raffinage); ingénierie et machinerie; forêt et papier; produits industriels; équipement de réseau et de communication. Services financiers : banques; marchés financiers; assurances. Secteur public : éducation, administrations et services publics; payeurs et fournisseurs de services de santé.