



Le
Nouveau
Visage
du
DSI

Étude IBM
Global CIO Study

IBM

Cette étude s'appuie sur des entretiens avec plus de 2500 directeurs des systèmes d'information (DSI) à travers le monde.



Patrick Toole

Vice-président et Directeur des systèmes d'information
IBM Corporation

À mes chers confrères

Je suis heureux de vous présenter la première enquête « IBM Global Chief Information Officer Study ». Pour réaliser cette étude inédite, nous avons rencontré en face à face plus de 2500 d'entre vous issus d'organisations de différentes tailles dans 78 pays et 19 secteurs d'activité. Ces entretiens ont apporté un éclairage sans précédent sur la façon dont les DSI peuvent aujourd'hui contribuer à la rentabilité de leur organisation.

Vous nous avez parlé de la nécessité, plus que jamais, de trouver un juste équilibre entre des attentes apparemment contradictoires. Comme vos collègues des autres directions opérationnelles, vous anticipez des changements importants : modèles économiques, budgets, facteurs macroéconomiques et bien d'autres. En même temps, vous êtes d'une grande exigence d'après les réponses que vous apportez aux problématiques à court terme, avec des programmes de standardisation et de centralisation qui réduisent les dépenses informatiques de l'entreprise. Nombre d'entre vous aspirent, en outre, à une réelle valorisation de l'information pour optimiser le processus décisionnel.

Les pages qui suivent présentent une analyse des enseignements que nous avons retirés de ces entretiens. Les DSI s'impliquent de plus en plus dans l'élaboration des stratégies opérationnelles et dans la résolution des problèmes métier, en privilégiant trois objectifs fondamentaux : concrétiser l'innovation, accroître la rentabilité de l'investissement IT et augmenter l'impact sur le business.

Ces échanges avec une audience aussi large et diversifiée de DSI à travers le monde nous permettent de vous faire profiter de leurs succès et de leurs conseils pratiques. J'espère que vous ne trouverez pas cette étude simplement « intéressante ». Elle vous invite en effet à explorer des approches qui ont fait leurs preuves pour résoudre des problèmes auxquels vous êtes confrontés aujourd'hui, avec une incursion dans le futur qui vous aidera à anticiper les orientations de demain.

Nous vous incitons à débattre des idées exposées dans cette étude avec vos homologues des autres directions. En tant que DSI, nous avons une double responsabilité – métier et technologique. Nous connaissons les mécanismes qui peuvent rendre nos organisations plus productives, plus innovantes et plus intelligentes. Et nous sommes bien placés pour les aider à acquérir un avantage compétitif immédiat et durable.

Encore merci à tous ceux d'entre vous qui nous ont ouvert leurs portes et nous ont permis de révéler au grand jour le nouveau visage du DSI.

A handwritten signature in black ink, reading "Patrick Toole". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Patrick Toole

Vice-président et Directeur des systèmes d'information
IBM Corporation

| | | |
|------------------------|---|-----------|
| | Méthodologie de l'étude | 6 |
| | Synthèse | 8 |
| Chapitre un | <i>Concrétiser l'innovation</i> | 13 |
| Chapitre deux | <i>Accroître la rentabilité de l'investissement IT</i> | 21 |
| Chapitre trois | <i>Augmenter l'impact sur le business</i> | 29 |
| Chapitre quatre | <i>S'accorder au contexte</i> | 37 |
| Chapitre cinq | <i>Amplifier le succès du DSI</i> | 43 |
| | Remerciements | 57 |
| | Votre partenaire dans un monde en mutation | 58 |
| | Notes et sources | 59 |
| | En savoir plus | 60 |

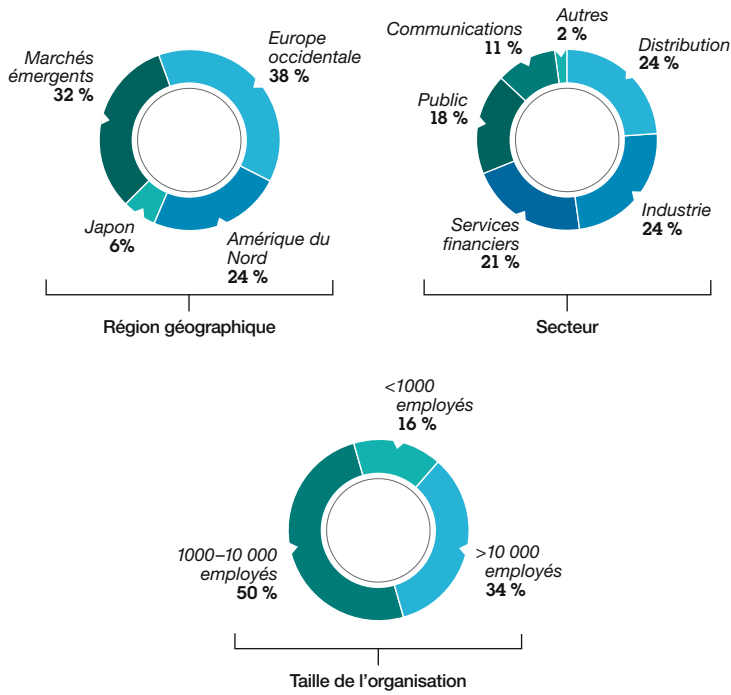
Méthodologie de l'étude

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

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

Pour simplifier la terminologie employée dans cette étude, nous appellerons « DSI forte croissance » les DSI des organisations à forte croissance, « DSI croissance moyenne » ceux des organisations ayant enregistré une croissance moyenne, et « DSI faible croissance » ceux des organisations à faible croissance. Ce mode de présentation des résultats par catégorie aidera les directeurs informatiques à clarifier leurs priorités en s'appuyant sur une approche structurée.

Figure 1 Plus de 2500 DSI du monde entier ont participé à cette étude
Il s'agit de l'échantillon le plus important jamais interviewé en face à face par IBM pour cette catégorie de dirigeants.



Synthèse

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

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

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

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

Des rôles complémentaires bien que parfois contradictoires

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

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

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

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



Concrétiser l'innovation

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



Accroître la rentabilité de l'investissement IT

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



Augmenter l'impact sur le business

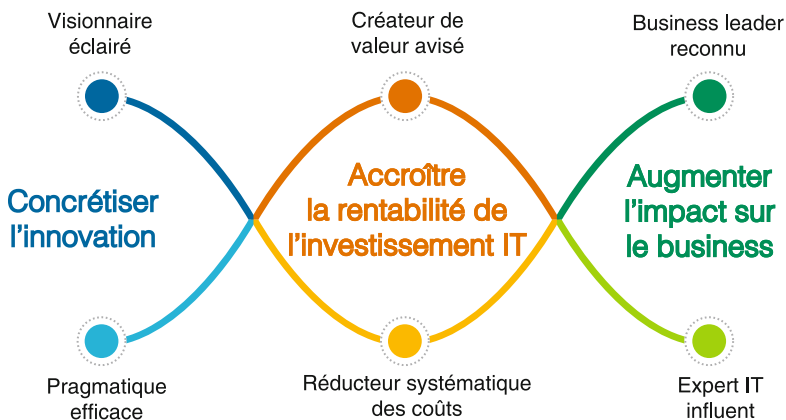
Pour prendre toute sa part dans le devenir de l'entreprise, le DSI doit mettre en œuvre une double expertise métier et technique. A certains moments, il endosse le rôle de business leader et conduit de nouvelles initiatives métiers. Il participe ainsi à la transformation de l'entreprise en collaboration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

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

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

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

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





*permanence
nous appuyer SUR
ataires externes pour
n courante de nos activités
tiques. »*

**« Le rôle
stratégique
du DSI prend
de plus en plus
le pas sur son rôle
Technologique »**

*bre de nos plans
informatiques sont budgétés
opérationnelles
ven d'assurer
les projets
dans l'obtention*

Concrétiser l'innovation

Visionnaire éclairé et Pragmatique efficace

Ouvrir la voie à l'innovation et la mettre en œuvre : tel est l'objectif primordial du premier couple de rôles complémentaires. Le visionnaire éclairé explore les pistes d'innovation que les nouvelles technologies peuvent apporter à son organisation, tandis que le pragmatique efficace leur donne corps.

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

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

Comme indiqué précédemment dans le chapitre « Méthodologie de l'étude », notre analyse s'est appuyée sur la croissance relative du bénéfice avant impôt des entreprises de 2004 à 2007 par rapport à leurs concurrents du même secteur, nous permettant d'établir une classification en trois groupes : croissance forte, moyenne ou faible. Lorsque ces informations n'étaient pas disponibles, nous avons procédé à des corrélations statistiques pour déterminer le classement en nous basant sur le niveau de similarité globale des réponses.

Le visionnaire éclairé

Le DSI, membre à part entière de l'équipe stratégique

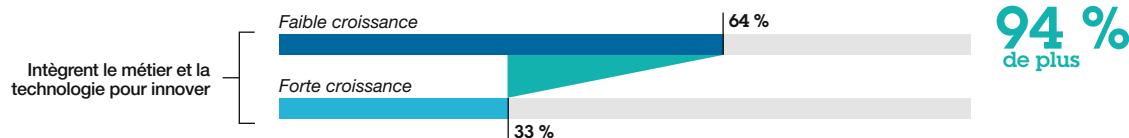
Les DSI performants sont perçus comme des visionnaires éclairés qui privilégient l'innovation. Ils « injectent » des technologies d'avant-garde dans les produits et les services pour stimuler durablement la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Les DSI des organisations à forte croissance jouent un rôle de premier plan au sein de leur organisation : 62 % d'entre eux *font partie du Comité de Direction*, contre 46 % de leurs collègues des organisations à faible croissance. « En tant que membre de l'équipe dirigeante, je contribue directement à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise », explique un DSI suisse.

Pour innover, les DSI « forte croissance » sont 94 % de plus que ceux des organisations à faible croissance à *poursuivre activement l'intégration entre métier et technologie*. « Dans mon service, aucune innovation n'est possible sans le soutien de l'informatique », déclare un directeur informatique d'une Administration au Brésil.

Les DSI interrogés consacrent environ 20 % de leur temps au *développement et à la promotion interne de programmes novateurs*. Mais les DSI des entreprises à forte croissance en font davantage que leurs homologues des entreprises à faible croissance : *ils collaborent avec les directions métier pour lancer des projets d'innovation, ils proposent de meilleures méthodes pour mieux exploiter l'information et ils encouragent l'innovation à travers des programmes d'incitation et de reconnaissance*.

« Pour nous, innover, c'est produire des idées pour répondre à un besoin déterminé, explique un DSI du secteur de l'énergie et des services publics aux États-Unis. Ensuite, ces idées prennent corps dans un plan d'action qui se traduit par un progrès. »

Figure 2 L'innovation réussit mieux quand les DSI intègrent le métier et la technologie
Les DSI visionnaires savent que l'innovation passe par une forte implication des directions métier.



L'innovation au service de la compétitivité

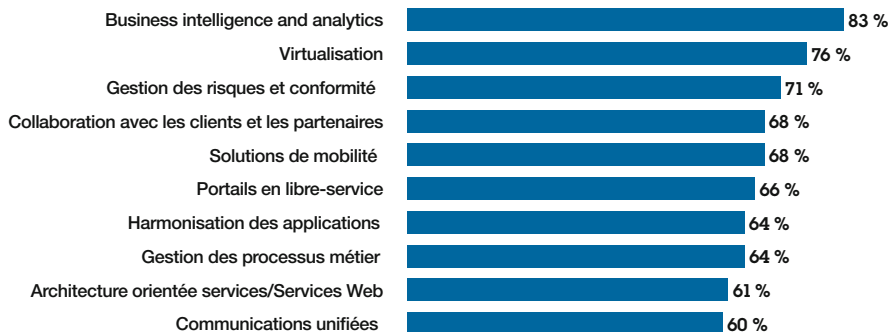
Questionnés sur les projets d'innovation qui permettront d'optimiser la compétitivité de leur entreprise, les DSI répondent d'abord par le *Business intelligence and analytics* (83 % des participants). Selon un directeur informatique du secteur des médias et des loisirs en Belgique, avec des informations commerciales de qualité, « nos analyses marketing seront plus efficaces : elles nous permettront d'améliorer les comportements d'achat et de mieux rentabiliser nos campagnes ».

Nombre de DSI déclarent rechercher des formes d'innovation axées sur une gestion patrimoniale de l'information. « Les décisions s'appuient sur les faits, explique le directeur informatique d'une compagnie d'assurance. Des outils d'analyse intégrés devraient nous permettre de collecter les données au contact des clients. »

La *virtualisation*, mentionnée par 76 % des participants, tient la deuxième place dans les projets d'innovation, suivie par *la gestion des risques et la conformité* (71 %). Les DSI confirment l'importance qu'ils attachent à la réduction des risques – nombre d'entre eux évoquent d'ailleurs la réticence de leur entreprise à l'égard des prises de risques.

Figure 3 Les DSI révèlent leurs projets d'innovation

Les DSI ne cantonnent pas l'innovation aux solutions informatiques : la gestion des risques et la conformité (*compliance*), la collaboration avec les clients et les partenaires, et la gestion des processus métier font partie des dix premières réponses.



Remarque : Les DSI ont été invités à sélectionner toutes les réponses pertinentes à la question suivante : « Quels sont vos projets d'innovation pour améliorer la compétitivité ? »

« *Nombre de nos plans d'innovation informatiques sont budgétés à travers les divisions opérationnelles : c'est un excellent moyen d'assurer l'implication de tous dans les projets et dans l'obtention de résultats.* »

Rebecca Rhoads, VP et CIO, Raytheon Company

« Comme tant d'autres entreprises, nous explorons en permanence la possibilité de nous appuyer sur des prestataires externes pour la gestion courante de nos activités informatiques afin de pouvoir nous concentrer sur les projets plus stratégiques. »

Kurt Rao, Corporate Vice President, Information Technology, Time Warner Inc.

Le pragmatique efficace

Les DSI sont toujours en alerte et sont prêts à innover

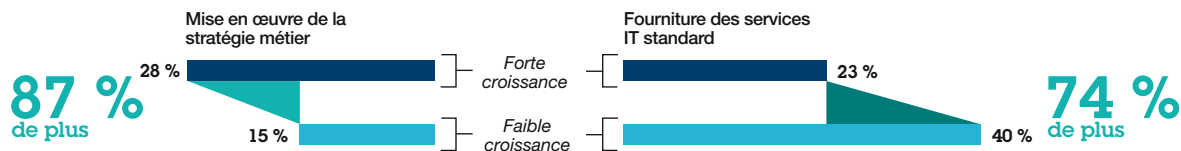
Le pragmatique efficace fait efficacement ce qu'il faut faire : il est le complément naturel du visionnaire éclairé. Il sait que la tenue rigoureuse des engagements est la clé d'une organisation IT performante – et permet de dégager du temps et des budgets au profit de l'innovation.

Même quand ils se projettent dans l'avenir, les DSI des organisations à forte croissance savent qu'ils doivent faire preuve à la fois de sens pratique et de vigilance face aux besoins informatiques courants. Le visionnaire peut identifier une nouvelle opportunité, mais c'est le pragmatique qui saura la saisir.

Pour mieux se concentrer sur les problématiques liées au devenir de l'entreprise, 56 % des DSI « forte croissance » *confient certains services opérationnels ou informatiques à des fournisseurs externes*, contre 46 % de leurs homologues « faible croissance ». « Nous sommes plus efficaces aujourd'hui qu'il y a quelques années dans la gestion et dans la valorisation de nos relations avec les tiers », observe un DSI du secteur de l'énergie et des services publics.

Les DSI « forte croissance » sont ceux qui allouent le plus de temps et d'argent à de nouveaux projets technologiques et métier. Ils consacrent 87 % plus de temps que leurs collègues « faible croissance » à *la mise en œuvre de la stratégie métier de l'entreprise*. Par opposition, au lieu de se concentrer sur les améliorations possibles, les DSI « faible croissance » consacrent 74 % de temps en plus que leurs collègues « forte croissance » aux activités liées à *la fourniture des services informatiques standard*.

Figure 4 Les pragmatiques efficaces déterminent le cadre de mise en œuvre de l'innovation
Les DSI « forte croissance » consacrent sensiblement plus de temps aux activités liées à la mise en œuvre de la stratégie métier et moins de temps à la fourniture des services IT standard.



Privilégier les outils de communication

Toujours en quête de gains de productivité, les entreprises s'efforcent d'optimiser les communications, tant en interne qu'avec leurs partenaires et leurs clients extérieurs. C'est un domaine dans lequel les DSI « forte croissance » se distinguent en privilégiant la collaboration. L'étude montre qu'ils sont 60 % de plus que leurs collègues « faible croissance » à exploiter activement les technologies de collaboration et de partenariat au sein de l'organisation IT. Mieux encore, ils sont 86 % de plus à mettre en œuvre ces technologies à l'échelle de l'entreprise.

Les pragmatiques efficaces font évoluer les mentalités pour favoriser le développement de méthodes de collaboration innovantes, en particulier avec les clients externes. « Nous sommes beaucoup plus ouverts que par le passé à la collaboration avec nos partenaires », affirme un DSI du secteur de la distribution en Espagne.

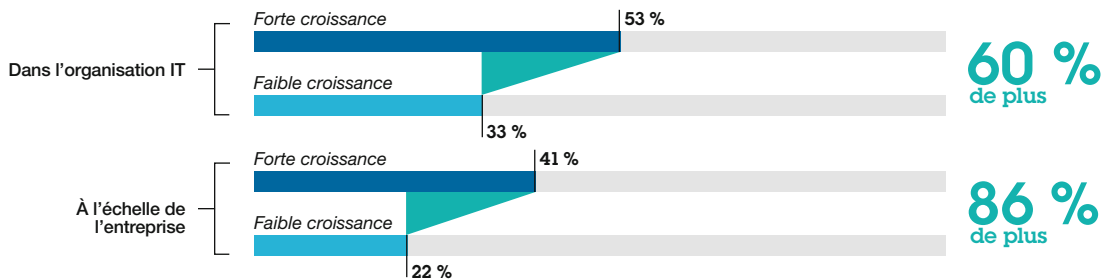
Cependant, « pour répondre aux besoins de l'entreprise, il est nécessaire d'institutionnaliser les outils collaboratifs », déclare un DSI du secteur des produits de grande consommation en Chine. « Nous exploitons à fond les technologies actuelles, mais nous devons rechercher de nouveaux outils pour renforcer la collaboration », ajoute un DSI du secteur de l'assurance au Danemark.

« Les services informatiques stratégiques que nous fournissons sont essentiels pour les performances actuelles de l'entreprise. Ils sont également cruciaux pour son avenir. »

Koldo Etxeberria, CIO, Kutxa

Figure 5 Les pragmatiques efficaces privilégient les technologies de collaboration et de partenariat

Les DSI « forte croissance » utilisent beaucoup plus ces outils, au sein du département IT comme à l'échelle de l'entreprise.



Référence client

L'Université des Sciences et Technologies du Roi Abdullah concrétise l'innovation

La toute nouvelle université saoudienne, KAUST (King Abdullah University of Science and Technology), a ouvert ses portes en septembre 2009. Cet institut international tourné vers la recherche proposera des enseignements dans 11 disciplines². L'université KAUST a pour ambition d'être un pôle universitaire de rang mondial dans quatre grands domaines : ressources, énergie et environnement ; sciences de la vie et bio-ingénierie ; science des matériaux et ingénierie ; mathématiques appliquées et science informatique³.

L'université KAUST devait être bâtie en seulement trois ans, et son DSI, Majid Al-Ghaslan, faisait partie de l'équipe dirigeante investie de cette mission. Les défis étaient nombreux, à commencer par la création d'un centre de recherche complet, et la conception et la mise en œuvre d'une stratégie informatique d'avant-garde. Les décisions informatiques devaient répondre dès le départ aux besoins des chercheurs, des étudiants et des autres parties prenantes tout en tenant compte de futures innovations opérationnelles et technologiques.

Pour tenir des délais draconiens, l'université KAUST s'est appuyée sur des expertises extérieures dans de nombreux domaines. L'un de ces partenariats s'est traduit par l'installation d'un supercalculateur – classé numéro 1 du Moyen-Orient et numéro 14 mondial dans le « TOP500 » des supercalculateurs de juin 2009⁴. La collaboration avec un fournisseur informatique de premier ordre a permis d'accélérer le recrutement et la formation de l'équipe de chercheurs chargée du support technique.

L'université KAUST a également consulté et recruté des scientifiques, des spécialistes de l'industrie et des informaticiens de haut niveau. En juillet 2009, plus de 40 enseignants étaient déjà en place, pour un objectif de 80 en septembre. Même si les résultats à plus long terme sont à venir, cette approche à la fois visionnaire et pragmatique a permis à KAUST d'accueillir ses premiers étudiants dans les délais – une étape encourageante pour un centre universitaire qui entend occuper en trois ans une place éminente dans la recherche computationnelle.

Comment concrétiser l'innovation ?

Les actions du visionnaire éclairé

Renforcer l'intégration entre métier et technologie

Apporter des solutions aux problématiques des directions métier, même quand la réponse n'est pas en relation directe avec l'informatique.

Être un champion de l'innovation

Démontrer que de nouveaux processus et de nouvelles technologies peuvent offrir plus de valeur ajoutée aux clients internes et externes.

Élargir le périmètre d'influence du DSI

Contribuer à la définition de la stratégie globale de l'entreprise, et affirmer les autres rôles de leadership non techniques.

Les actions du pragmatique efficace

Concrétiser la vision de l'entreprise

Renforcer la flexibilité et l'efficacité de l'infrastructure et des applications pour accompagner l'évolution permanente de l'entreprise.

Faciliter la collaboration

Mettre en œuvre des technologies de partenariat et de collaboration permettant aux clients internes et externes d'interagir et de développer des relations plus productives.

Se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise

Accroître l'agilité de l'entreprise en s'appuyant sur des prestataires extérieurs pour l'accès à des services métier, à des technologies spécialisées ou à des services informatiques.



« Nous étudions
toutes les possibilités
rationaliser et d'opti

« Les directions
Opérationnelles
appuient de *plus en plus*
leurs décisions
sur les *informations*
que nous leur
fournissons. »

« Faire en sorte que
le *département informatique*
puisse gérer plus d'activité

avec
une hausse des coûts
minime

Accroître la rentabilité de l'investissement IT

**Créateur de valeur avisé et
Réducteur systématique des coûts**

Optimiser le retour sur investissement des ressources informatiques : tel est l'objectif global du second des doubles rôles complémentaires. Le créateur de valeur avisé imagine des solutions plus efficaces en cernant les besoins des clients, tandis que le réducteur systématique des coûts reste vigilant sur la rationalisation des dépenses.

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

Anders H. Johansson, DSI,
Handelsbanken

Le créateur de valeur avisé

Le DSI, allié talentueux des clients

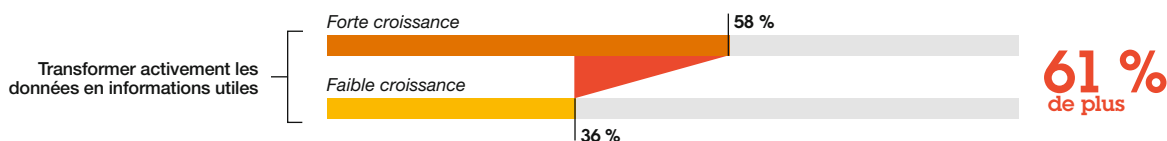
Les DSI deviennent créateurs de valeur avisés quand ils collaborent avec les directions métier pour améliorer l'expérience client. Cette valeur, qui profite aux clients externes comme aux utilisateurs internes, ils la génèrent en exploitant pleinement le potentiel des données et des informations pertinentes.

Ils aident ainsi l'organisation à faire face à l'inflation des volumes d'information. Les DSI « forte croissance » sont 61 % de plus que leurs collègues « faible croissance » à *transformer activement les données en informations utiles*. « Notre prospérité est totalement tributaire de nos informations », affirme un DSI du secteur de l'électronique en Suisse.

De nombreux autres DSI confirment l'importance d'une valorisation maximale des données : « Nous faisons le maximum pour améliorer nos capacités d'analyse des données, car les directions opérationnelles appuient de plus en plus leurs décisions sur les informations que nous leur fournissons », déclare un DSI du secteur de la distribution.

« Nous sommes parfaitement conscients de l'avantage stratégique que confère l'exploitation des données pour l'optimisation du processus décisionnel, explique un DSI du secteur des produits de grande consommation en Irlande. Nous ne sommes pas aussi forts que nous le voudrions, mais c'est un élément essentiel de notre stratégie de progrès. ».

Figure 6 Les créateurs de valeur exploitent pleinement le potentiel de l'information
Les DSI sont créateurs de valeur en aidant leurs clients internes et externes à faire face à l'inflation des volumes d'informations.



Créer de la valeur en cernant les attentes des clients

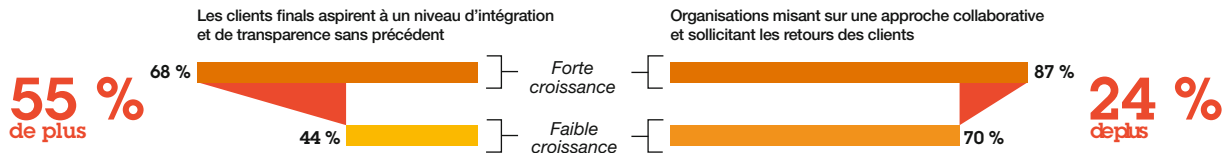
Les DSI « forte croissance » créent de la valeur de multiples façons pour leur entreprise, en particulier en améliorant les interactions avec les clients. Ils sont 87 % à affirmer vouloir *stimuler les interactions avec les clients et solliciter leurs retours* dans les cinq prochaines années, contre 70 % pour leurs collègues « faible croissance ». « Plus nous serons proches de la production et du client, plus nous pourrons apporter de valeur ajoutée », observe un DSI du secteur de la technologie.

« La difficulté est de passer d'un modèle "push" à un modèle "pull" – où le client exprime des attentes auxquelles l'informatique répond immédiatement », commente un DSI du secteur bancaire en France. » Nous pensons que les DSI performants pousseront cette idée bien au delà de la collecte et de la satisfaction des besoins, qu'ils conseilleront activement leurs collègues des directions opérationnelles et leur montreront comment faire autrement pour obtenir de meilleurs résultats.

Les DSI estiment que, dans les cinq ans, le développement de relations collaboratives avec les clients sera générateur de forte valeur ajoutée. Les DSI « forte croissance » sont 68 % à considérer que les interactions avec les clients *apporteront un niveau d'intégration et de transparence sans précédent*, contre seulement 44 % chez leurs homologues des entreprises à faible croissance. « Nous avons instauré la transparence des données avec de nombreux clients, jusqu'à un véritable partage », affirme un DSI du secteur de l'énergie.

Figure 7 Les créateurs de valeur avisés répondent aux attentes des clients

Les DSI « forte croissance » tablent sur un plus haut niveau d'intégration, de transparence et de collaboration avec les clients dans les cinq prochaines années.



« Nous étudions systématiquement toutes les possibilités de rationaliser et d'optimiser. »

Denis Gingue, Senior Vice President et DSI, Charming Shoppes

Le réducteur systématique des coûts

Le DSI, perpétuellement en quête d'économies

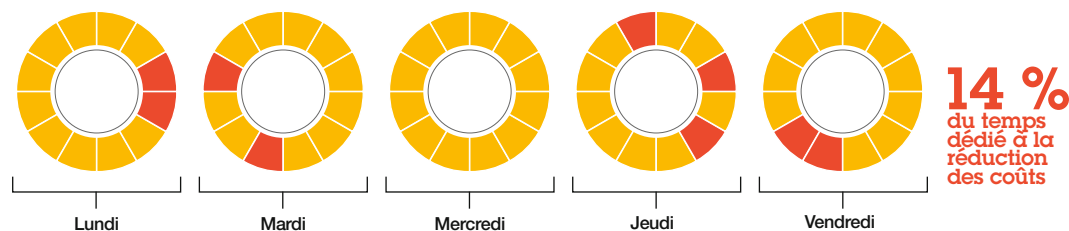
Le réducteur systématique des coûts s'efforce en permanence de rationaliser les dépenses. Pour parvenir à ses fins, il traque systématiquement « tout ce qui dépasse » dans les budgets et les processus. Les DSI ayant participé à l'étude consacrent environ 14 % de leur temps à la diminution des coûts de l'environnement informatique.

Tout en recherchant de nouvelles sources de valeur pour l'entreprise et pour les clients, les DSI sont pratiquement tous à l'affût des réductions de coûts possibles. L'une des priorités de la direction, déclare un DSI du secteur bancaire au Canada, est de « faire en sorte que l'organisation IT puisse gérer plus d'activité avec une hausse de coûts minime ». En bref, les DSI veulent en faire plus avec moins.

Mais personne ne trouve l'exercice facile. « Les pressions budgétaires soulèvent quantité de problèmes », commente un DSI du secteur de l'éducation. Un dilemme qu'un DSI du secteur de la distribution aux États-Unis résume efficacement : « Concilier le lancement de nouveaux projets et la maîtrise des coûts : c'est mon défi quotidien. »

Figure 8 Le DSI et les coûts : une traque quasi quotidienne

Un DSI travaillant 60 heures par semaine en consacre environ 9 à la réduction des coûts.



Réduire les coûts en transformant les infrastructures et les processus

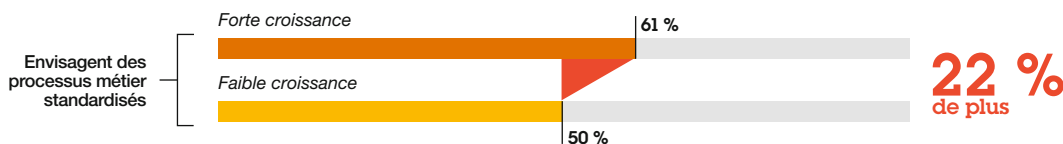
Les DSI considèrent généralement qu'une maîtrise durable des coûts passe par la centralisation de l'organisation IT. Des infrastructures et des processus centralisés permettent d'optimiser la mutualisation des services et, par voie de conséquence, les économies d'échelle. Trois DSI sur quatre (des organisations à forte comme à faible croissance) prévoient la mise en place d'une *infrastructure fortement centralisée* dans les cinq ans. Un DSI du secteur de la pétrochimie précise d'ailleurs que cette centralisation « est plus une question de méthode de gestion que de localisation physique. »

Les entreprises à forte croissance voient dans la standardisation un autre levier décisif de la réduction des coûts. Les DSI « forte croissance » sont 22 % de plus que les DSI « faible croissance » à envisager le déploiement de *processus métiers entièrement standardisés et plus économiques* dans les cinq ans. « Les attentes ont évolué, explique un DSI au Royaume-Uni. Aujourd'hui, il faut fournir les services suivant un processus simple et reproductible. »

En outre, les DSI performants savent que l'automatisation, quand elle est possible, peut également contribuer à la réduction des coûts. « L'automatisation est actuellement un facteur de baisse des coûts très important », note un DSI de Dubaï.

Figure 9 Les réducteurs systématiques des coûts visent la standardisation

De nombreux réducteurs de coûts veulent simplifier et automatiser les processus.



Référence client

Sara Lee

Accroître la rentabilité de l'investissement IT

Sara Lee, fabricant et distributeur international de produits de grande consommation, a généré en 2008 un chiffre d'affaires de plus de 13 milliards de dollars⁵. Face à une tendance à la dispersion sur ses métiers, le groupe a lancé en 2005 un programme de transformation et d'unification dont l'un des objectifs stratégiques était de recentrer les ressources en vue d'acquiescer une position dominante dans des catégories d'activités et dans des pays stratégiques.

Steve Merry, le nouveau DSI, a décidé de bâtir une organisation IT de haut niveau : le SLiCE (Sara Lee Innovation Center of Excellence). Avec un double objectif : assurer le succès des plans de développement du groupe à travers une mise en œuvre innovante des technologies de l'information et réduire les coûts informatiques au sein de l'entreprise.

L'une des priorités du SLiCE était de s'attaquer aux manques d'efficacité des processus métier et de soutenir le déploiement des solutions informatiques. À travers la mise en œuvre d'une application SAP à l'échelle de l'entreprise et l'externalisation de services stratégiques, le groupe visait une réduction des coûts de 25 % entre 2005 et juillet 2011, avec une hausse considérable de la productivité et de la rentabilité des ressources informatiques.

De tels résultats ont ouvert la voie à des investissements informatiques innovants, comme les « machines à expresso Internet », dans l'alimentaire, et à des progrès significatifs dans la gestion du cycle de vie des produits (PLM) pour préserver les positions de la marque et raccourcir les délais de commercialisation. SLiCE fait également appel au *business intelligence* pour accroître la réactivité de l'entreprise, par exemple avec le développement d'algorithmes permettant une tarification dynamique des produits de boulangerie.

Le succès des programmes SLiCE a déjà rapporté à Sara Lee plusieurs centaines de millions de dollars et devrait générer cent millions de dollars supplémentaires dans les deux années qui viennent. Ces économies permettent au groupe d'investir dans des projets informatiques qui soutiennent sa croissance.

Comment accroître la rentabilité de l'investissement IT ?

Les actions du créateur de valeur avisé

Valoriser l'information

Surprendre les autres directions opérationnelles en développant des méthodes inédites pour répondre aux attentes des clients et valoriser les informations de l'organisation.

Innover dans les interactions avec les clients

Imaginer sans cesse des approches plus rentables de la relation client.

Améliorer le niveau d'intégration et de transparence

Répondre aux exigences croissantes des clients finals en proposant des technologies d'avant-garde permettant à tous de partager le même niveau d'information.

Les actions du réducteur systématique des coûts

Standardiser pour réaliser des économies

Simplifier puis standardiser les processus métier selon les nécessités ; et favoriser la standardisation et la réutilisation des ressources informatiques (serveurs, bases de données...).

Centraliser l'infrastructure

Consolider et externaliser les services quand cela est pertinent du point de vue financier et opérationnel, en recherchant particulièrement les économies d'échelle.

Faire de la réduction des dépenses une des principales priorités

Faire preuve de vigilance et de créativité pour réduire les coûts informatiques.



...urement
...a plus facile de
...informatique
...de adéquation
...soins opérationnels.

« L'informatique
joue aujourd'hui un
rôle décisif dans la
réalisation des objectifs
et de la mission de
l'entreprise. »

« L'informatique
réussi jusqu'à présent
...ga
particul
où n
mod

Augmenter l'impact sur le business

Business leader reconnu *et* **Expert IT influent**

Resserrer les liens avec les directions métier, c'est la vocation du troisième couple de rôles complémentaires. Le business leader reconnu dispose d'une connaissance approfondie du métier de l'entreprise et construit des partenariats internes et externes. L'expert IT influent fait preuve d'une solide expertise informatique et œuvre au développement des compétences au sein de son organisation IT.

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

Chris Ferguson, DSI, Elders Rural Services

Le business leader reconnu

Le DSI, partenaire à part entière pour ses collègues de la direction métier

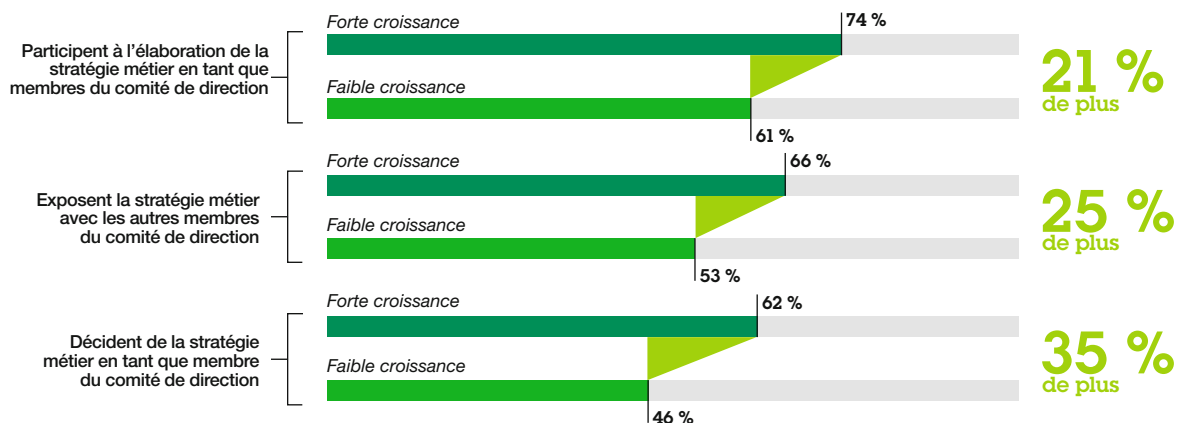
Le DSI endosse le rôle de business leader reconnu quand il pilote le déploiement de nouveaux programmes opérationnels et l'évolution culturelle de l'entreprise en collaboration avec ses homologues d'autres directions. Quand on leur demande comment les membres de la direction qualifieraient *la contribution de l'informatique aux activités métier*, les DSI « forte croissance » sont 47 % de plus que les DSI « faible croissance » à répondre « élevée » ou « très élevée ». « Je participe à toutes les réunions du Comité de Direction et j'interagis deux ou trois fois par mois avec plusieurs membres du comité », déclare un DSI du secteur des médias et des loisirs.

Outre leur participation aux réunions stratégiques, les DSI qui affirment leur rôle de business leaders acceptent des rôles de pilotage sur des problématiques non techniques. « J'entretiens d'étroites relations de partenariat avec mes collègues des autres directions, et j'ai la responsabilité de plusieurs stratégies métier », explique un DSI du secteur de l'automobile.

La collaboration entre les DSI et leurs homologues des directions métier est à la fois positive et appréciée : « J'aide les directions opérationnelles à déterminer ce qu'ils attendent de l'informatique, puis j'étudie les moyens de répondre à ces attentes », commente un DSI du secteur de la défense et de la sécurité aux États-Unis.

Figure 10 Les DSI performants développent des partenariats avec leurs homologues des directions métier

Les DSI qui affirment leur rôle de business leader sont beaucoup plus impliqués dans l'élaboration de la stratégie métier et dans sa communication au reste de l'entreprise.



Développer des modèles d'entreprise plus performants avec ses homologues opérationnels

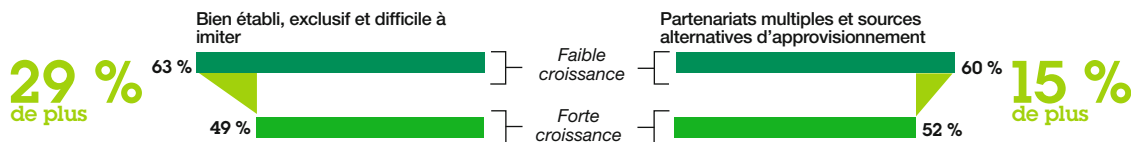
Du fait de leur étroite collaboration avec les responsables métier, les DSI « forte croissance » sont plus exigeants en matière d'évolution du modèle économique de leur entreprise. Parmi les DSI « forte croissance », 63 % tablent dans les cinq ans sur un modèle économique *bien établi, exclusif et difficile à imiter*, contre seulement 49 % de leurs homologues « faible croissance ». De même, 60 % des DSI « forte croissance » envisagent un modèle économique *faisant appel à des partenariats multiples et à des sources d'approvisionnement alternatives*, contre 52 % chez leurs homologues des entreprises à faible croissance.

« L'informatique a très bien réussi jusqu'à présent, mais rien ne garantit son succès futur – en particulier dans les situations où nous devons transformer nos modèles économiques », déclare un DSI du secteur bancaire. Les business leaders reconnus sont non seulement conscients de la nécessité d'optimiser le modèle économique de leur entreprise, mais ils se joignent en outre activement à leurs homologues dirigeants pour engager cette transformation. Et ils savent que la technologie est un outil qui permettra d'accélérer ce processus.

Un DSI du secteur de la santé aux États-Unis décrit l'approche collaborative de son entreprise, à la fois formelle et informelle : « Le métier et l'informatique sont en parfaite corrélation ; il y a des réunions de direction tous les mois avec l'informatique. Et le PDG a également des entrevues régulières avec moi. »

Figure 11 Les DSI business leaders interviennent dans la définition du modèle économique futur

De par leurs étroites relations avec leurs collègues des directions métier, les business leaders ont de fortes exigences quant à l'évolution du modèle économique de leur entreprise.



L'expert IT influent

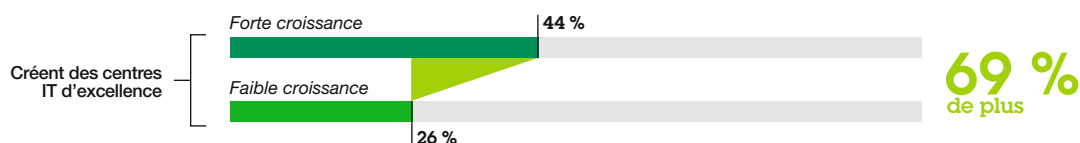
Le DSI, expert confirmé

Si les relations de partenariat avec les directions métier sont essentielles, les DSI des entreprises à forte croissance n'oublient pas l'importance de l'expertise informatique – la leur et celle de l'ensemble de leur organisation. L'expert IT influent instaure un environnement de travail propice au développement professionnel de son équipe. Il fait preuve d'un savoir-faire technique de haut niveau qui lui vaut le respect de ses propres spécialistes.

L'expert informatique motive ses collaborateurs pour les inciter à l'excellence en leur donnant la possibilité de progresser tout en répondant aux besoins de l'entreprise. Si le développement des compétences informatiques a toujours été une priorité des DSI, nombre d'entre eux sont aujourd'hui convaincus de la nécessité d'acquérir également une expertise métier. « Nous prévoyons d'envoyer nos informaticiens dans les unités opérationnelles pour qu'ils développent leurs connaissances, mais nous n'avons pas encore pu organiser tout cela de façon systématique », déclare un DSI du secteur de la distribution.

Pour développer un environnement favorisant le développement de l'expertise informatique, les DSI « forte croissance » sont plus nombreux que leurs homologues des entreprises à faible croissance à mettre en place des centres informatiques d'excellence stimulant l'innovation métier et technologique. « Nous avons des centres d'excellence pour l'ERP et pour les applications opérationnelles, pour la collaboration et pour la sécurité... certains sont plus formels que d'autres », explique un DSI du secteur public.

Figure 12 Les experts IT influents mettent en place des centres informatiques d'excellence
Les experts IT performants développent et concentrent une expertise technique de haut niveau pour contribuer à la résolution des problèmes métier.



L'expertise IT pour collecter et préserver les informations métier sensibles

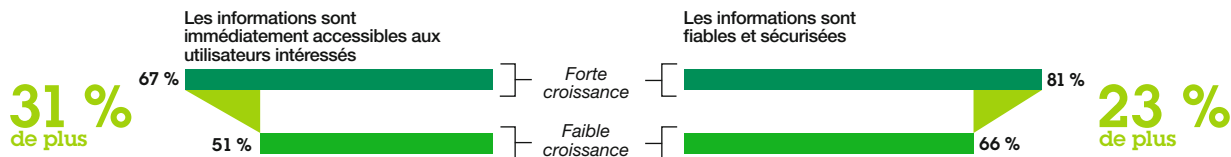
La collecte des données est une priorité bien connue des DSI. Mais même quand les données existent, leur disponibilité n'est jamais une évidence. Les DSI des entreprises à forte croissance ne sont que 67 % à déclarer que *les informations sont immédiatement accessibles aux utilisateurs intéressés*, contre 51 % des DSI des entreprises à faible croissance. « L'accessibilité de l'information est un atout extraordinaire », assure un DSI du secteur de l'éducation en Arabie Saoudite.

De nombreux DSI reconnaissent que leurs utilisateurs ne disposent pas toujours d'un accès rapide aux informations dont ils ont besoin. « Les données sont immédiatement disponibles, mais elles sont difficiles à trouver si vous n'avez pas l'habitude », avoue un DSI du secteur public aux États-Unis.

Plus surprenant encore, seuls deux DSI « faible croissance » sur trois estiment que leurs informations sont à la fois fiables et sécurisées – contre 81 % chez les DSI « forte croissance ». Les DSI attribuent une meilleure note à la sécurité de leurs données qu'à leur fiabilité, même s'il existe toujours des problèmes de sécurisation. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note), un DSI du secteur de la distribution attribue 5 à la sécurité des données et 3 à leur fiabilité. Comme de nombreux autres participants, un DSI du secteur de l'assurance au Royaume-Uni estime que les données de son entreprise sont « très sûres, mais pas aussi fiables qu'il le faudrait. »

Figure 13 Les données demeurent une priorité pour l'expert IT

Les DSI « forte croissance » en font plus pour améliorer l'accessibilité et la qualité de l'information.



Référence client

Department of Immigration and Citizenship, Australie **Augmenter l'impact sur le business**

Entre 2007 et 2008, le Department of Immigration and Citizenship (DIAC) australien a aidé quelque 143 000 personnes à immigrer, pris en charge 13 000 réfugiés dans le cadre de son programme humanitaire et émis 4,6 millions de visas d'entrée temporaires⁶. Le DIAC voulait améliorer les processus régissant « l'entrée et le séjour légaux et bien maîtrisés des personnes en Australie, avec une protection efficace des frontières »⁷. C'est ainsi qu'en juillet 2006, le DIAC a lancé son programme « Systems for People » (SfP) sur quatre ans, l'un des projets de transformation les plus ambitieux jamais menés par une administration australienne.

Bob Correll, Secrétaire adjoint et directeur informatique du DIAC, a conduit le déploiement du programme SfP, dont les principaux objectifs sont de repenser les processus, d'optimiser la gestion et l'exploitation de l'information, et de mettre en œuvre un support informatique moderne.

La mesure régulière des progrès obtenus fait partie intégrante du programme SfP. Les gains escomptés, économiques et autres, ont été préalablement déterminés, puis ont été progressivement actualisés. Les retombées consécutives à la mise en œuvre sont mesurées au cours de revues formelles avec les utilisateurs. Un programme de gouvernance piloté par les responsables du DIAC et une équipe diversifiée comprenant notamment des représentants de la finance, de l'Australian Taxation Office et de l'Australian Graduate School of Management permet en même temps de suivre les résultats et de résoudre les problèmes⁸.

Le SfP, qui est dans sa troisième année, enregistre des résultats positifs dans de nombreux domaines. À côté d'une sécurisation renforcée des frontières, des portails adaptés aux besoins des fonctionnaires permettent désormais une gestion ciblée des immigrants placés en centre de rétention et d'autres personnes vulnérables. Deux ans après le lancement du programme, on estime que 75 % des processus sont pris en charge de bout en bout dans le cadre du système informatique unifié.



Comment augmenter l'impact sur le business ?

Les actions du business leader reconnu

Connaître les priorités métier de l'entreprise

Approfondir la connaissance des problèmes métier prioritaires de l'entreprise.

Collaborer avec ses homologues des directions opérationnelles sur des projets non IT

Profiter des occasions d'élargir le périmètre de responsabilité au delà de l'organisation IT pour influencer directement sur l'agenda métier.

Présenter et évaluer les performances informatiques en termes métier

Générer une responsabilité partagée des réalisations métier par des mesures de performances conjointes fondées sur les résultats opérationnels.

Les actions de l'expert IT influent

Cultiver l'excellence des talents informatiques

Identifier les talents informatiques et en faire des leaders d'opinion capables d'élargir l'impact de l'IT.


Fixer le cap à ses équipes

Se positionner comme un leader déterminé pour qui la réalisation des objectifs de performances des services informatiques est une priorité.

Améliorer la gestion de l'information

Accorder autant d'attention à la fiabilité, à la disponibilité et à l'intégration des informations qu'à leur sécurité.





« Nous sommes
dans une phase de
forte croissance :
nous devons donc
nous recentrer
sur le métier. »

« Notre modèle économique
est déterminé par
facteurs
macroéconomiques
et il évolue
rapidement. Pour
survivre, nous

devons
accroître notre

capacité à avoir
(et nous devons avoir une
qualité de travailleur
pour structurer notre

économie
à long terme.

S'accorder au contexte

Une réalité pour chaque DSI

La gestion du changement représente des challenges spécifiques pour chaque DSI. Les DSI les plus performants prennent en compte tous les facteurs pour évaluer le poids relatif qu'il convient d'accorder à chacun des trois doubles rôles.

« Nous sommes dans une phase de forte croissance : nous devons nous recentrer sur le métier, au lieu de nous polariser comme avant sur les systèmes informatiques. »

Tim Ye, IS Director, Greater China, General Mills

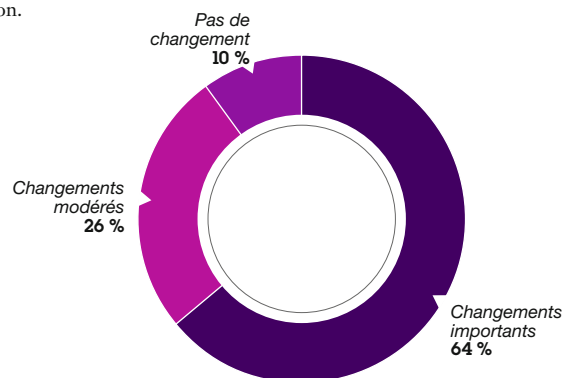
L'avènement du DSI aux multiples visages

Les DSI sont encore plus nombreux que dans nos études précédentes à faire état d'un environnement de plus en plus volatile : 90 % des participants *anticipent des changements modérés à importants*. La transformation des modèles économiques, les budgets et les facteurs macroéconomiques viennent en tête des éléments extérieurs majeurs qui devraient affecter l'informatique dans les trois années qui viennent. Pour un DSI du secteur des produits de grande consommation, ces trois éléments sont inextricablement liés : « Ils sont solidaires. Mon budget dépend des facteurs macroéconomiques, et ces derniers conditionnent notre modèle d'entreprise. »

Un DSI du secteur de la distribution en France estime que les clients seront également à l'origine d'autres changements : « Des relations clients inédites vont transformer nos modèles économiques. » En fait, de nombreux secteurs vont être confrontés à des changements encore inconnus et impossibles à évaluer. « Le modèle économique de la santé est toujours en cours de définition », observe un DSI américain. Les DSI interrogés sont unanimes sur la nécessité d'une adaptation permanente à des changements et à des événements imprévus.

Figure 14 Neuf DSI sur dix anticipent des changements modérés à importants au sein de leur entreprise

Pour faire face à la multiplicité des fronts du changement, les DSI performants évaluent régulièrement le dosage optimal des différents rôles qui composent aujourd'hui leur fonction.



Les DSI assument aujourd'hui de nombreuses missions inhabituelles

Les DSI des entreprises à forte croissance sont 42 % de plus que leurs collègues des entreprises à faible croissance à conduire le changement avec succès.

« Mon métier, c'est d'être un acteur du changement », déclare un DSI du secteur des médias et des loisirs.

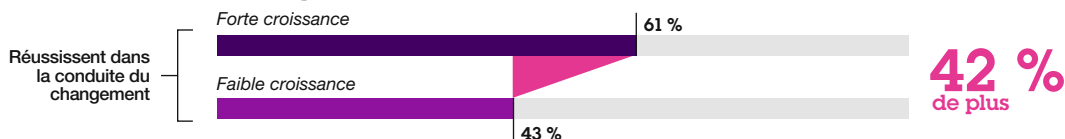
Pour faire face à cette nouvelle réalité d'un changement omniprésent, les DSI consacrent aujourd'hui 55 % de leur temps à des activités génératrices de valeur comme *le développement et la promotion de plans innovants, la mise en œuvre de nouvelles technologies et de projets métier, et la gestion de problématiques métier indépendantes de l'informatique.*

Les 45 % de temps restants sont globalement dévolus à des tâches plus classiques mais non moins essentielles, telles que *la gestion courante de l'environnement technologique, la résolution des problèmes majeurs et la réduction des coûts.*

« Le problème, c'est de pouvoir s'adapter très rapidement aux fluctuations de la demande. Une grande part de ce que nous faisons permet à l'entreprise d'agir directement », note un DSI du secteur bancaire. Et un DSI du secteur des produits de grande consommation aux États-Unis explique comment son entreprise préserve sa flexibilité : « Nous avons développé un modèle de coûts variables qui nous donne la souplesse nécessaire pour nous adapter à l'évolution du marché. »

Figure 15 Pour une conduite efficace du changement, le DSI doit sortir de son champ d'activité classique

Les DSI qui réussissent le mieux dans la conduite du changement consacrent plus de temps aux activités innovantes liées aux nouvelles technologies et aux projets métier qu'aux problèmes informatiques courants.



Le principe de réalité : chaque DSI est dans une situation unique

Les facteurs macroéconomiques

Les DSI doivent rester attentifs à l'évolution du marché, à commencer par les initiatives de la concurrence et les possibilités de différencier leur entreprise. Les facteurs macroéconomiques, par exemple, conditionnent l'action des DSI d'une façon ou d'une autre dans pratiquement tous les secteurs et tous les pays.

« Notre modèle métier est déterminé par des facteurs macroéconomiques et il évolue rapidement, déclare un DSI du secteur de la pétrochimie. Pour survivre, nous devons accroître notre efficacité. »

La situation géographique

Naturellement, la situation spécifique d'une région du monde influe elle aussi sur l'environnement de travail du DSI. Ainsi, dans les pays émergents, les DSI peuvent élaborer un solide dossier d'investissement immédiat dans les nouvelles technologies pour soutenir la forte croissance de leur entreprise – tandis que leurs homologues des pays développés peuvent être contraints, au moins temporairement, à une certaine retenue. De même, la disponibilité inégale des compétences sectorielles selon les pays est un autre facteur que les DSI doivent prendre en compte dans l'établissement des priorités.

Les spécificités sectorielles

Chaque DSI doit également comprendre l'évolution des attentes des clients en matière de produits et de services, identifier les menaces de la concurrence et cerner la dynamique de la relation client. Par exemple, le DSI d'un secteur très concurrentiel où les prix sont déterminants peut être amené à freiner les projets d'innovation pour que l'entreprise mobilise toutes ses énergies sur les performances de l'exercice en cours.

Les priorités du DSI dépendent aussi de la capacité du secteur dans son ensemble à piloter le changement. Or, les situations à cet égard vont de l'effervescence à une relative stabilité. Les DSI du secteur de l'automobile et de la banque, entre autres, s'attendent en fait à des transformations radicales des modèles économiques. « Nous évoluons en permanence, note un DSI du secteur de la pétrochimie au Luxembourg, et cela a d'énormes répercussions sur l'informatique. »

Les caractéristiques organisationnelles

Pour déterminer le poids relatif des trois doubles rôles, il importe également de considérer les caractéristiques de l'organisation : structure hiérarchique, culture, équilibre des pouvoirs... Le DSI performant s'attache, en outre, à pratiquer un management « ascendant » pour veiller à ce que la direction comprenne parfaitement sa contribution et celle de son équipe.

Dans les situations de changement au sein d'une organisation, le DSI peut être confronté à des problématiques spécifiques. Ainsi, dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition, il pourra être amené à faire passer temporairement les considérations tactiques (intégration des fonctions et des plateformes métier, gestion du personnel et sécurisation des emplois, choix des sites physiques et des chaînes logistiques...) devant la réflexion stratégique.

Le DSI prêt à faire face à des résistances culturelles pourra sans doute mieux gérer les périodes de transition. Mais, même dans les grands moments de bouleversement, le DSI avisé s'attachera toujours les meilleurs talents pour assurer la migration des applications, la mise en place des nouvelles plateformes, etc.

Les aspirations personnelles

Les objectifs de carrière font eux aussi partie de la situation spécifique de chaque DSI. Pour déterminer les rôles à privilégier, les DSI doivent réévaluer régulièrement leurs objectifs de compétences et de développement personnel, de manière à adapter leur projet professionnel global. Par exemple, si certains d'entre eux excellent naturellement dans le rôle de business leaders reconnus, d'autres devront fournir plus de travail pour s'y préparer. C'est en sollicitant des « retours à 360 ° » de ses collègues des directions métier que le DSI pourra identifier ses points forts ainsi que les améliorations possibles.

« Nous devons avoir (et nous avons) une longueur d'avance pour restructurer notre département informatique et faire en sorte qu'il réponde aux besoins du business. »

Joe Locandro, DSI, CLP Holdings

« Sans l'aide de
l'informatique, les produits
que nous développons seraient
trop coûteux »

consommateurs
canaux de distribution
physiques
constamment
investissements
technologiques et

« Le PDG
est totalement
convaincu
de l'importance
du rôle de
l'informatique. »

« L'absence de
vision de
long terme
fait aucun
apport à
la performance
et ne permet pas
de réaliser
une **VISION** à long
terme et les gains de productivité. »

Amplifier le succès du DSI

Développer l'excellence pour chacun des rôles

Une analyse statistique approfondie des résultats de l'enquête a révélé trois catégories de DSI avec chacune ses caractéristiques. L'analyse de profils ci-après montre comment devenir un visionnaire plus éclairé, un pragmatique plus efficace, un créateur de valeur plus avisé, un réducteur plus systématique des coûts, un business leader plus reconnu et un expert IT plus influent.

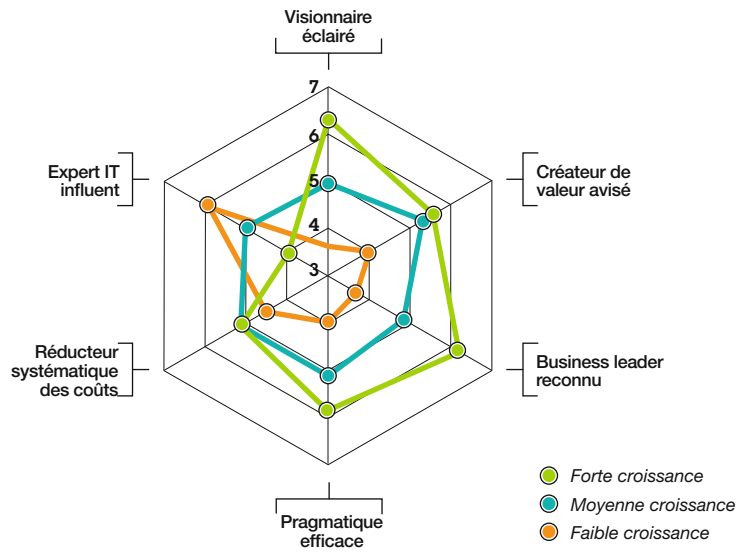
Les profils des DSI des organisations à forte croissance se distinguent clairement des autres

Notre analyse de profils – représentée Figure 16 par un diagramme « en toile d'araignée » à six pointes – propose aux DSI une approche structurée qui les aidera à déterminer les domaines d'action à privilégier. Ce diagramme fait ressortir trois catégories de participants : les DSI des entreprises à forte, moyenne et faible croissance (en termes de bénéfice avant impôt).

Les DSI des entreprises à faible croissance sont clairement focalisés sur le rôle d'expert IT. Mais le diagramme montre également que cette prépondérance se fait au détriment des cinq autres rôles. Le profil des DSI des entreprises ayant enregistré une croissance moyenne fait apparaître une distribution d'assez faible intensité mais équilibrée entre tous les rôles.

Les DSI des entreprises à forte croissance font preuve d'une approche équilibrée dans l'ensemble, mais certains aspects du rôle d'expert IT sont atrophiés. Leur profil se caractérise ainsi par trois pointes qui correspondent aux rôles de visionnaire, de business leader et de pragmatique, et révèlent l'importance accordée respectivement, aux initiatives innovantes, à la collaboration avec les homologues des directions métier et à la mise en œuvre de l'innovation.

Figure 16 Les profils révèlent des différences significatives entre les trois catégories de DSI
 Les DSI « forte croissance » font des choix nettement distincts.



Remarque : Chaque rôle été noté de 0 à 10 en fonction des réponses à une série de questions. La note moyenne globale de chaque rôle a été tracée pour les trois catégories de performances (forte, moyenne et faible croissance). Les notes effectives s'échelonnent de 3 à 7.

Concrétiser l'innovation

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

Warren Ritchie, DSI,
Volkswagen Group of America

Progresser en tant que visionnaire éclairé

Nombre de DSI désireux de progresser dans leur rôle de visionnaire partagent leur expérience d'évolution positive de leurs relations avec la direction. Nous avons entendu des commentaires enthousiastes sur un changement de perception tangible, après que les DSI aient initié une collaboration plus étroite avec les cadres de la direction.

« Le PDG est aujourd'hui totalement convaincu de l'importance du rôle de l'informatique, observe un DSI du secteur de l'assurance au Mexique. Son message au Comité de Direction : l'informatique est nécessaire au progrès de l'entreprise. » De même, explique un DSI de Dubaï, « l'organisation IT doit faire prendre conscience aux directions métier de la vitalité qu'elle apporte dans les activités de l'entreprise. »

Les visionnaires évoquent également l'intérêt des directions opérationnelles pour les idées d'innovation susceptibles de différencier l'entreprise. Un DSI italien du secteur bancaire s'attache à répondre à « la nécessité croissante d'optimiser l'innovation dans les processus » et souligne « l'importance de l'innovation technologique ». Et un DSI du secteur des produits de grande consommation en Chine a mentionné des projets d'innovation « privilégiant l'innovation interne, en particulier dans le domaine de la couverture commerciale. »

Il appartient également au visionnaire de communiquer clairement sur les priorités techniques. « Je veux passer plus de temps à identifier les technologies capables de soutenir nos activités et de structurer notre organisation », déclare un DSI du secteur de l'éducation. Conscient de la nécessité de sensibiliser les directions métier aux atouts de la technologie, un DSI du secteur des produits de grande consommation en Afrique du Sud assure, quant à lui, que « le business n'exploite pas encore à fond les informations commerciales disponibles ».

Progresser en tant que pragmatique efficace

Pour exceller dans le rôle de pragmatique efficace, le DSI définit des objectifs – par exemple, obtenir des gains de productivité ou aider l'entreprise à accroître sa flexibilité. Un DSI du secteur des produits de grande consommation en Australie évoque le besoin de « se différencier en commercialisant de nouveaux produits mieux et plus vite que la concurrence ». Un DSI du secteur des services financiers déclare pour sa part : « Nous n'avons pas encore toute la souplesse voulue, mais nous allons progresser. »

L'achat de prestations de services auprès d'un partenaire extérieur s'accompagne souvent de gains de flexibilité. Cette approche permet également à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier.

La contribution des partenariats informatiques externes permet aux directions informatiques de se recentrer sur des objectifs plus stratégiques. Un DSI du secteur de l'automobile à Singapour évoque des plans visant « des gains d'efficacité à travers l'externalisation, en particulier pour des fournitures standards, en recherchant la différenciation par rapport à la concurrence. Nous allons nous concentrer sur notre compétence et nous appuyer sur des facteurs différenciateurs pour développer notre compétitivité. »

Le DSI pragmatique gère efficacement les relations au sein de l'entreprise et il motive les autres à en faire autant. Les organisations aspirent à une collaboration accrue avec les clients internes et les partenaires extérieurs en déployant de multiples outils sur l'ensemble de leurs sites. La raison ? « La collaboration engendre l'innovation », explique un DSI du secteur de l'électronique.

Pour renforcer cette connectivité globale, les DSI, tous secteurs confondus, s'intéressent aux conférences Web, à la planification collaborative, aux réseaux sociaux et aux mondes virtuels. « L'une des choses qui me gardent en éveil, c'est justement la collaboration et ce que nous pouvons faire pour l'optimiser – surtout avec la mondialisation de nos activités », déclare un DSI américain du secteur de l'automobile.

« Nous devons renforcer l'utilisation des technologies de collaboration et de partenariat – exploiter plus couramment l'informatique, comme chacun le fait déjà à la maison. »

Peter Bakker, Directeur informatique,
Van Lanschot Bankiers

Visionnaire éclairé Pragmatique efficace

Comment allez-vous concrétiser l'innovation ?

Savez-vous que des technologies émergentes et des processus innovants peuvent répondre à des besoins non couverts dans le secteur de votre entreprise ?

Quels partenariats externes envisagez-vous pour pouvoir consacrer plus de temps au pilotage de l'innovation au sein de l'entreprise ?

Comment pouvez-vous développer l'utilisation d'outils de collaboration et de communication pour étendre les réseaux de connaissances des employés et des partenaires ?

Mesurez-vous les résultats de vos projets de telle sorte que les autres directions de l'entreprise non seulement en comprennent la portée, mais aussi adhèrent à vos initiatives et se les approprient ?



Accroître la rentabilité de l'investissement IT

Progresser en tant que créateur de valeur avisé

L'innovation axée sur l'exploitation de l'information offre de nombreuses pistes au DSI qui veut s'améliorer dans la création de valeur. Les personnes interrogées mentionnent toutes sortes d'approches permettant d'améliorer l'exploitation des données au sein de l'entreprise. « Nous ne considérons pas assez l'information comme un patrimoine. Nous devons mieux gérer nos données non structurées », observe un DSI du secteur des sciences de la vie aux États-Unis.

Les DSI tablent évidemment sur des résultats tangibles. « Le business intelligence prendra toute sa signification quand nous aurons installé notre système ERP – une véritable mine d'informations », assure un DSI du secteur de l'industrie manufacturière en Suède.

Les créateurs de valeur avisés ne se contentent pas de répondre à la demande. Ils prennent l'initiative en imaginant des solutions – par exemple, en imaginant les nouveaux canaux commerciaux qu'il faudra proposer demain aux clients. Dans le domaine des interactions clients, les DSI disent qu'il faut un meilleur niveau d'intégration et de transparence. Un DSI du secteur de l'industrie manufacturière en Espagne déclare qu'il « rend les outils et les informations accessibles via Internet aux grossistes du monde entier ».

Un DSI du secteur de l'énergie et des services publics aux États-Unis doit répondre aux fortes exigences de ses clients internes et externes : « Les relations avec les clients vont nécessiter la disponibilité quasi instantanée des informations avec la capacité de changer à la volée – et cela implique d'innover. Par exemple, nos clients tiennent à être informés sur les prix pratiquement en temps réel. »

« Sans l'aide de l'informatique, les produits que nous développons seraient trop coûteux pour les consommateurs. Et nos canaux de distribution physiques progressent constamment grâce à nos investissements technologiques et logistiques. »

Jesper Erichsen, DSI, Arla Foods Amba

Progresser en tant que réducteur systématique des coûts

C'est un fait : un bon DSI est un DSI qui réduit la facture informatique de l'entreprise. Mais comment aller encore plus loin dans ce domaine ?

La standardisation des processus métier a démontré sa capacité à générer des économies. Par exemple, Shell Oil fait la promotion interne de son approche de l'optimisation des processus baptisée « ESSA : éliminer, simplifier, standardiser, automatiser. » Cette séquence en quatre étapes permet d'abord d'identifier et d'exclure les processus non nécessaires. Les processus retenus comme essentiels sont ensuite simplifiés et standardisés autant que possible. Enfin, certains processus standardisés sont sélectionnés pour l'automatisation.

Nombre des DSI interrogés ambitionnent de réduire les coûts des processus métier. Un DSI du secteur de la pétrochimie au Japon annonce un objectif prioritaire : « Nous essayons de transformer nos coûts fixes en coûts variables. » La rationalisation des processus fait partie des priorités d'un DSI du secteur des sciences de la vie en Inde : « Avec une informatique au plus juste, des processus métier agiles et des offres exclusives pour nos partenaires, nous aurons une position privilégiée sur le marché. »

Un DSI du secteur des produits de grande consommation mentionne le besoin croissant de standardisation des processus comme l'une des exigences, parmi tant d'autres, de l'environnement d'exploitation actuel de son entreprise, caractérisé par « plus de mobilité, plus de mondialisation et plus de connexions externes ». Comme le résume un DSI du secteur des médias et des loisirs aux Pays-Bas : « Mon ambition ? Rendre les processus métier plus rapides et moins coûteux. »

Soucieux d'aller toujours plus loin dans la réduction des coûts, un DSI du secteur de l'électronique au Japon vise la mise en œuvre d'une infrastructure plus souple : « La technologie est en train de connaître une profonde mutation, par exemple avec le Cloud Computing. Nous entrons dans une ère nouvelle où nous ne sommes plus propriétaires de nos ressources. »

Créateur de valeur avisé *Réducteur systématique des coûts*

Comment allez-vous accroître la rentabilité de l'investissement IT ?

Comment pourriez-vous collaborer avec les autres fonctions de l'entreprise pour accroître la rentabilité des ressources informatiques existantes ?

Collaborez-vous avec d'autres entités de l'entreprise pour collecter les informations pertinentes ? Proposez-vous de nouvelles méthodes pour valoriser ces informations ?

Comment pourriez-vous tirer parti de l'expérience de vos concurrents pour optimiser les processus métier et informatiques ?

Si vous étiez votre propre successeur, quelles seraient vos trois mesures prioritaires pour augmenter de 20 % les performances de vos investissements informatiques ?



Augmenter l'impact sur le business

« Les directions métier et IT interagissent en permanence, souvent autour d'enjeux stratégiques. En intégrant besoins métier et informatique, nous préparons l'avenir de notre entreprise. »

Joseph Simon, SVP, DSI, Viacom

Progresser en tant que business leader reconnu

Les DSI désireux d'affirmer leur rôle de business leader gagneront à s'investir dans certaines activités. Nombre de DSI ont parlé de leur volonté d'optimiser l'alignement entre métier et informatique. De même, nous avons observé des progrès sensibles en ce qui concerne la participation aux décisions stratégiques, et ce type d'implication devrait se généraliser dans les années qui viennent.

« Nous sommes en train d'améliorer l'alignement entre nos stratégies métier et informatique, explique un DSI du secteur de l'automobile en Belgique. Jusqu'à présent, l'informatique fournissait aux utilisateurs ce qu'ils demandaient. Aujourd'hui, elle propose de nouvelles solutions. » La situation est comparable pour un DSI du secteur de la distribution en Inde : « Nous sommes de plus en plus considérés comme un facilitateur et un partenaire par les directions métier. » Ou encore pour ce DSI du secteur des produits de grande consommation : « Aujourd'hui, nous travaillons avec les directions opérationnelles, au lieu d'attendre de recevoir leur cahier des charges. »

Les DSI nous ont fait part de leur volonté de piloter de nouveaux projets métier et de faire évoluer la culture de l'entreprise avec l'appui de leurs collègues des autres directions. Un DSI du secteur de l'aérospatiale et de la défense en France indique que sa direction jugera les performances de la direction informatique en 2009 sur « sa capacité à optimiser l'alignement de l'informatique avec la stratégie de l'entreprise ».

En développant leurs interactions avec les autres entités de l'entreprise, les DSI contribuent à l'amélioration du modèle économique. « Le marché sera de plus en plus dynamique : nous devons donc mieux synchroniser stratégie métier et projets informatiques, explique un DSI du secteur de la pétrochimie aux États-Unis. Et nous sommes beaucoup mieux outillés aujourd'hui pour démontrer la valeur ajoutée des projets IT. »

Progresser en tant qu'expert IT influent

La plupart des DSI sont à l'aise dans le rôle d'expert IT. Mais des progrès sont toujours possibles. Les DSI tablent sur différentes approches pour améliorer les compétences au sein de leur département. « Nous devons développer le savoir-faire métier et informatique de nos équipes », déclare un DSI du secteur du tourisme et des transports. « La technologie et les compétences de chacun sont étroitement liées », note un DSI en Allemagne. « Nous avons besoin de compétences dans de multiples domaines : Web 2.0 et portails, management, relations sociales, connaissance des autres cultures... »

Les participants à l'étude ont également souligné la nécessité d'un support technique de haut niveau, et notamment la possibilité d'accéder en toute sécurité à des informations fiables. « Les services et l'infrastructure informatiques qui sous-tendent notre activité doivent être plus que corrects », déclare un DSI en Indonésie. « La transparence est très importante dans l'administration : la fiabilité et la sécurité des informations sont des impératifs », fait remarquer un DSI du secteur public aux États-Unis. « Nous devons rendre les informations produits accessibles aux clients internes et externes, et améliorer la qualité du service », ajoute un DSI au Japon.

Tout en veillant à l'excellence des services en place, l'expert IT influent s'investit également dans le développement de nouveaux projets. « L'informatique respectueuse de l'environnement va faire partie intégrante de notre identité », nous a affirmé un DSI du secteur de l'automobile. « L'IT doit devenir aussi écologique que les produits de l'entreprise. Ce projet est crucial pour notre avenir. »

Un DSI du secteur des médias et des loisirs au Brésil énumère une longue liste de programmes à court terme visant l'amélioration de la compétitivité : « portails en libre-service, solutions de mobilité, virtualisation, flexibilité des approvisionnements, gestion des risques, conformité et développement du capital humain ».

« Beaucoup de choses sont devenues stratégiques contre toute attente. Par exemple, le courrier électronique n'a jamais été conçu pour tenir la place centrale qu'il occupe aujourd'hui. »

Bobby German, DSI, National Aeronautics and Space Administration

Business leader reconnu *Expert IT influent*

Comment allez-vous augmenter l'impact sur le business ?

Exploitez-vous vos relations au sein de l'entreprise pour élargir vos responsabilités au-delà du département informatique ?

Savez-vous comment engager un dialogue permanent entre les fonctions métier et l'informatique, favorisant la définition d'objectifs et d'indicateurs de performances communs ?

Êtes-vous considéré comme une référence dans au moins un domaine de l'informatique ?

Disposez-vous d'un programme à la fois complet et flexible pour développer les compétences métier et techniques au sein de la direction informatique ?

La préservation et l'amélioration de la qualité des informations sont-elles des priorités absolues pour votre organisation IT ?



Gérer la dualité des rôles dans le futur

Les DSI ont conscience de la tension permanente que représente l'intégration d'actions qui peuvent parfois sembler contradictoires. Toutefois, malgré la multiplicité des facteurs en jeu, l'étude démontre que les DSI ont trouvé comment se concentrer sur l'essentiel – pour eux comme pour l'entreprise. Plus de 2500 directeurs informatiques de par le monde décrivent des actions décisives qui peuvent aider leurs pairs à atteindre leurs objectifs primordiaux : concrétiser l'innovation, accroître la rentabilité de l'investissement IT et augmenter l'impact sur le business.

Concrétiser l'innovation

Pour ouvrir la voie à l'innovation et la mettre en œuvre, les DSI associent les rôles de visionnaire éclairé et de pragmatique efficace. Leurs actions dans ce domaine se concentrent sur les points suivants :

- Renforcer l'intégration entre métier et technologie
- Être un champion de l'innovation
- Élargir le périmètre d'influence du DSI
- Concrétiser la vision de l'entreprise
- Faciliter la collaboration
- Se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise

Accroître la rentabilité de l'investissement IT

Pour optimiser la rentabilité des ressources informatiques, les DSI mixent les rôles de créateur de valeur avisé et de réducteur systématique des coûts. Leurs actions dans ce domaine se concentrent sur les points suivants :

- Valoriser l'information
- Innover dans les interactions avec les clients
- Améliorer le niveau d'intégration et de transparence
- Standardiser pour réaliser des économies
- Centraliser l'infrastructure
- Faire de la réduction des dépenses une des principales priorités.

« La valeur ajoutée de l'informatique ne fait aucun doute. Le DSI apporte à l'entreprise une vision à long terme et des gains de productivité. »

Hideo Miyazaki, Group Advisor, Sunstar

Augmenter l'impact sur le business

Pour renforcer les interactions avec les directions métier, les DSI conjuguent les rôles de business leader reconnu et d'expert IT influent. Leurs actions dans ce domaine se concentrent sur les points suivants :

- Connaître les priorités métier de l'entreprise
- Collaborer avec leurs homologues des directions opérationnelles sur des projets non IT
- Présenter et évaluer les performances informatiques en termes métier
- Cultiver l'excellence des talents informatiques
- Fixer un cap à ses équipes
- Améliorer la gestion de l'information.



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

Vous souhaitez approfondir cette discussion ? Rendez-vous sur ibm.com/cio/fr/ciostudy

Remerciements

Nous tenons à remercier les 2598 DSI du monde entier qui ont si généreusement accepté de nous consacrer de leur temps et de partager leurs visions. Nous remercions tout particulièrement les DSI qui nous ont autorisés 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 direction : Peter Korsten (Study Executive Leader), Jim Allison, Mark Ernest, Rich Esposito, Greg Golden, KC Goodman, Teresa Golden, Mark Hennessy, Kerrie Holley, Harvey Koeppel, Pete McCaffrey, Matt Porta, Jeanne Ross (MIT), Rod Smith, Patrick Toole, Geoff Vickrey and George Westerman (MIT)

Équipe projet : Linda Ban (Study Director), Rick Disney (Study Director), Elyssa Back, Steve Ballou, Rajeev Jain, Umang Jain, Kathleen Martin, Joni McDonald, Julia McManus, Yuka Otohata, Melissa Sader, Erwin Verstraelen et Siobhan Wreath

Ainsi que les centaines de partenaires IBM, de collaborateurs et de dirigeants d'IBM qui ont personnellement conduit les interviews auprès des DSI.

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. En savoir plus : ibm.com/cio/fr

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. L'étude « IBM Global CIO Study » fait partie d'une série consacrée aux dirigeants d'entreprise et réalisée par l'IBM Institute for Business Value. En savoir plus : ibm.com/iibv.

Notes et sources

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

Les DSI qui ont répondu à notre enquête représentent 19 secteurs économiques. Le secteur des communications recouvre les activités suivantes : médias et loisirs, télécommunications, énergie et services publics. Le secteur de la distribution inclut les activités suivantes : agriculture ; compagnies aériennes ; produits de grande consommation et commerce de gros ; agroalimentaire, boissons et tabac ; sciences de la vie et produits pharmaceutiques ; acheminement de courrier, de colis et de fret ; prestations de services ; transport ferroviaire ; immobilier ; commerce de détail ; logistique et transport ; voyage et tourisme. Le secteur de l'industrie couvre les activités suivantes : aérospatiale et défense ; automobile ; chimie et pétrole ; informatique et équipement de bureau ; électronique ; énergie (production et raffinage) ; ingénierie et équipement industriel ; exploitation forestière et industrie du papier ; industrie manufacturière ; réseaux et autres équipements de communication. Le secteur financier inclut les activités suivantes : banque ; marchés financiers ; assurance. Le secteur public couvre les activités suivantes : éducation ; administration et services publics ; santé (prestataires de services de santé et organismes payeurs).
- 2 « About KAUST », King Abdullah University of Science and Technology. <http://www.kaust.edu.sa/about/about.html>
- 3 Ibid.
- 4 « TOP500 List – June 2009 (1-100) », TOP500 Supercomputer Sites. <http://www.top500.org/list/2009/06/100>
- 5 Sara Lee Corporation, rapport annuel 2008. http://www.saralee.com/InvestorRelations/FinancialInformation/~/_media/78710F81E6CA462AA77330C2DEF17A94.ashx
- 6 « About the Department, Who We Are », Australian Government Department of Immigration and Citizenship. <http://www.immi.gov.au/about/department/who-we-are.htm>
- 7 Ibid.
- 8 Gouvernement australien, « Systems for People: The Halfway Mark », 2008.

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 ou à IBM France CIO program ciostudy@fr.ibm.com ou bien contacter l'un des responsables IBM ci-après :

France

Philippe Mathieu

philippe_mathieu@fr.ibm.com

IBM Institute for Business Value

Peter Korsten

peter.korsten@nl.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2009

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

Imprimé en France
Septembre 2009
Tous droits réservés.

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

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

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

CIE03046-FRFR-00

IBM Institute for Business Value