



CIO.FOCUS

**La transformation numérique est
aussi une transformation de la DSI**

EN BREF

Des Etats-Unis à l'Afrique en passant par l'Europe, la transformation numérique ne se fait pas sans transformation de la DSI. Il faut repositionner le rôle du CIO et de la DSI. Il faut transformer son fonctionnement. Et ne jamais oublier que les budgets restent limités.

SOMMAIRE

/ PROJETS

Fabien Lemarchand (RSSI de ManoMano) :
« la confiance numérique a une valeur business ».. **3**

/ STRATÉGIE

Le DSI de Standard Chartered Afrique s'attaque à la banque digitale, à l'IA et au big data..... **4**

/ MANAGEMENT

Cinq facteurs clefs qui transforment le rôle de DSI... **10**

/ STRATÉGIE

Six façons d'optimiser votre budget R&D..... **13**

/ MANAGEMENT

Sept conseils pour tirer le meilleur parti d'un budget IT limité..... **17**

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO :
26-28 rue Danielle Casanova 75002 Paris

Rédacteur en chef :
Bertrand Lemaire
blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés :
IT Facto et International Data
Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Nicolas Beaumont

Directeur général : Nicolas Beaumont

CIO est édité par IT NEWS INFO,
SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

/ PROJETS

Fabien Lemarchand (RSSI de ManoMano) : « la confiance numérique a une valeur business »

ManoMano, la place de marché dédiée au bricolage, au jardinage et à l'équipement de la maison, a créé le poste de RSSI en juin 2019. L'entreprise devait en effet structurer sa stratégie de sécurité pour accompagner sa très forte croissance. Six mois après, Fabien Lemarchand, le RSSI, a pu lancer avec Yogosha une campagne permanente de bug bounty.



Fabien Lemarchand, RSSI de ManoMano, a pu partir d'une feuille blanche en matière de stratégie de sécurité.

CIO : Pouvez-vous nous présenter ManoMano ?

Fabien Lemarchand : Créée en 2013, ManoMano est une plate-forme de mise en relation entre des vendeurs spécialisés et les clients finaux. C'est une place de marché en ligne pure : nous ne gérons pas de stock. Cependant, nous mettons en oeuvre nos premiers entrepôts pour proposer de gérer le stockage, l'emballage et l'expédition pour le compte des vendeurs.

Nous intervenons dans les domaines du bricolage, du jardinage et de l'équipement de la maison en France, en Belgique, en Grande-Bretagne, en Italie, en Allemagne et en Espagne. Nous avons trois sites : Paris, Bordeaux et Barcelone. Notre entreprise connaît une très forte croissance, de l'ordre de 50 % par an. Nous avons un chiffre d'affaires d'environ 300 millions d'euros en 2018 et nous avons atteint les 620 millions en 2019.

CIO : Vous avez été nommé RSSI de ManoMano en Juin 2019. Quelle était alors la situation ?

Fabien Lemarchand : C'était une création de poste. Auparavant, la sécurité était gérée par le CTO. Et les développeurs s'occupaient de la sécurité dans le cadre de leurs tâches quotidiennes. Il n'y avait donc pas de stratégie de sécurité mais cela ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de sécurité.

La direction de l'entreprise avait pris la décision de construire une stratégie de sécurité informatique pour permettre et accompagner la croissance de l'entreprise. En effet, avant, tout était à taille humaine et nous avions une faible visibilité. Mais, avec l'hypercroissance, le cyber-risque devenait un enjeu important. Depuis mon arrivée, le nombre de cyber-attaques s'est accru d'un facteur compris entre 100 et 200 !

CIO : Pourquoi avoir rejoint ManoMano ?

Fabien Lemarchand : Rejoindre ManoMano était une opportunité de partir d'une feuille blanche avec un vrai soutien du management pour qui le sujet de la sécurité IT était essentiel à la croissance du business.

CIO : Qu'avez-vous fait dans les premiers temps ?

Fabien Lemarchand : Il est important de faire les choses bien dès le début pour donner une bonne image de la sécurité informatique.

Les trente premiers jours, je les ai consacrés aux évaluations et surtout à rencontrer tous les métiers un à un pour bien comprendre la vision que chacun avait de la sécurité : CODIR, management, développeurs, business, operations, finance, service client... aussi bien en dehors de l'IT qu'au sein de l'IT. J'ai d'ailleurs commencé par les métiers hors IT pour comprendre l'entreprise et ses process. Il était important de bien les écouter et de raconter ce que nous allions faire ensemble. Ainsi, en tant que RSSI, je pouvais comprendre non seulement ce qu'attendait de moi la direction mais aussi les opérationnels.

Simultanément, nous avons commencé à constituer une équipe dédiée à la sécurité. Le mois suivant, nous avons créé deux feuilles de route : un plan d'action à six mois avec des gains rapides aux bénéfices compréhensibles [« quick wins »] et un plan stratégique sur trois ans. Ces deux plans ont ensuite été présentés.

Enfin, nous avons mis en oeuvre les décisions prises et nous en avons mesuré les résultats.

Sur les six premiers mois, nous avons également organisé l'équipe dédiée à la sécurité IT (composée aujourd'hui de cinq personnes sous mes ordres), nous nous sommes protégés contre les menaces externes et nous avons amorcé l'acquisition d'une culture de la sécurité par tous les collaborateurs.

Le bug bounty mis en place à partir de six mois est un vecteur parfait pour raconter une histoire... si on estime que la sécurité est suffisante : les équipes sont ainsi motivées pour s'y préparer.

Et on a aussi démontré que la sécurité des SI peut proposer des gains rapides.

CIO : Quelle différence y-a-t-il entre une entreprise installée, comme celle où vous travailliez auparavant, et une entreprise en hyper-croissance comme ManoMano ?

Fabien Lemarchand : Bien sûr, les moyens ne sont pas illimités dans une entreprise en hyper-croissance. Il n'est pas possible d'acquérir des licences de logiciels hors de prix mais il faut plutôt chercher la cohérence économique. Cela ne veut pas dire que nous n'avons pas de moyens : le budget dédié au recrutement a ainsi été intéressant. Ce n'est donc pas forcément une contrainte : moins de coûts récurrents, plus en ressources humaines. Nous avons besoin d'être ingénieux. C'est d'autant plus intéressant.

Dans mon entreprise précédente, il y avait une belle équipe et de bons moyens. Mais quand on vient vous chercher pour une société en hypercroissance, cela signifie que la direction est très motivée. Le terrain est vierge, il y a de la volonté et il est donc facile de planter les graines de la cybersécurité dans un terreau favorable.

Nous sommes en mode construction. Nous sommes partis d'une feuille blanche. Nous avons eu la possibilité de définir la sécurité sans contraintes issues d'un passé.

Les besoins métier évoluent vite. Nous avons besoin d'être agiles et innovants.

CIO : Vous avez parlé de cohérence économique. Comment tirez-vous une valeur business de la sécurité informatique ?

Fabien Lemarchand : De fait, la valeur business se mesure de façon indirecte et sur le long terme.

D'abord, il s'agit de soutenir l'entreprise pour atteindre ses objectifs. La sécurité amène une absence de freins liés à des cyber-attaques, du phishing, des fuites de données, etc.

Surtout, la cybersécurité est utilisable pour développer une cyberconfiance avec notre écosystème de commerçants et de clients. Nous pouvons fidéliser avec la confiance : en protégeant ManoMano, nous protégeons à la fois nos clients et nos marchands. La confiance numérique a une valeur business.

Et la confiance numérique interne à l'entreprise aussi a une valeur business. Nous développons plus une vision attaquants que défenseurs : nous cherchons à nous piéger selon des risques étudiés pour tirer un bilan et mettre en place une correction.

CIO : Qu'apporte concrètement cette approche « attaquants » ?

Fabien Lemarchand : Nous avons pu développer une stratégie de sécurité en six mois et démontré rapidement la valeur de certaines recommandations comme la double-identification. Une fois piégés (messageries piratées...), les gens la mettent en place !

Les collaborateurs ont pris l'habitude d'être mis à l'épreuve et font donc attention sur les vraies menaces. La sécurité n'est plus réalisée pour la conformité réglementaire mais parce que c'est bon pour l'entreprise.

Pour moi, la culture sécurité est nettement plus importante que l'IA, les firewalls, etc. En effet, grâce à la culture sécurité, les collaborateurs font attention et appliquent les procédures.

Sur mes cent premiers jours, j'ai sans aucun doute fait plus de communication que de technique.



CIO : Au bout de six mois seulement, vous vous êtes lancé dans un bug bounty. Combien de temps votre campagne a-t-elle duré ? Comment avez-vous procédé ?

Fabien Lemarchand : La campagne a démarré le 2 décembre 2019... et continue aujourd'hui, sur toute la plate-forme. L'approche est concrète, ambitieuse et aux résultats mesurables. Il ne s'agissait pas d'être bon seulement le 2 décembre. Il faut être bon tout le temps : dès que l'on baisse la garde, les pirates arrivent. Nous n'avons pas le droit d'être mauvais une heure parce que l'on a appliqué une évolution de code de mauvaise qualité.

Quand une entreprise se lance dans un bug bounty, c'est que l'amont a été réalisé : le code est sécurisé, les tests d'intrusion achevés en interne, les correctifs (mis au point par collaboration entre l'équipe sécurité et les développeurs) appliqués... Il est d'ailleurs important que l'équipe sécurité mette les mains dans le cambouis avec les développeurs pour bien montrer à tous que nous travaillons non pas l'un contre l'autre mais l'un avec l'autre, pour l'entreprise.

Le 2 décembre, seul le CTO de l'entreprise était au courant. Tout d'un coup, il y a eu un gros trafic illégitime. Et cela a permis de vérifier que les réactions des équipes étaient bonnes. Nous travaillons avec Yogosha qui recrute les hackers, vérifie leur profil et les gère. Un bug bounty, c'est un challenge quotidien, continu, qui n'a rien à voir avec des tests d'intrusion focalisés toujours sur les mêmes choses. Yogosha est commissionné selon la gravité de la faille découverte. Un bug bounty peut donc coûter très cher si on ne maîtrise pas sa sécurité. Nous pouvons dire que c'est un succès car les hackers de Yogosha ont eu du mal à trouver des choses intéressantes.

En moins de six mois, nous avons donc réussi à nous lancer avec succès dans du bug bounty. C'est une vraie fierté pour nos équipes.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO

/STRATÉGIE

Le DSI de Standard Chartered Afrique s'attaque à la banque digitale, à l'IA et au big data

Dans cet entretien réalisé par nos collègues de CIO Afrique, Mohamed Abdel Razek, DSI de la banque Standard Chartered Afrique revient sur la manière d'offrir des services bancaires à l'heure de la banque digitale, et sur le changement de rôle qui en découle pour les DSI.



© Standard Chartered

Mohamed Abdel Razek, CIO Afrique Moyen-Orient, Standard Chartered : « les activités que je pilote servent toutes la stratégie digitale de la banque. »

Quand la banque Standard Chartered a annoncé ses résultats annuels le mois dernier - dont une hausse globale de 2 % de ses revenus opérationnels, pour atteindre 15,2 milliards de dollars, l'entreprise a indiqué que l'une de ses grandes priorités stratégiques était de « se transformer et d'innover avec le digital ». L'un des dirigeants qui portent cette transformation au sein de la banque est Mohamed Abdel Razek, nommé DSI pour la région Afrique et Moyen-Orient en octobre 2019.

La banque a amélioré de façon significative ses offres digitales au cours des deux années précédentes, en lançant notamment des services bancaires digitaux sur neuf marchés africains, ainsi que l'outil SC Keyboard, qui permet aux clients d'accéder à des services financiers en utilisant leurs comptes sur les réseaux sociaux. Le groupe a également lancé en beta test une banque virtuelle à Honk Kong, dénommée Mox. Celle-ci propose aux clients une carte bancaire physique sans code de sécurité inscrit dessus. Conçue pour réduire les risques de perte de données personnelles, cette carte peut être lue grâce à une application.

Mohamed Abdel Razek a rejoint Standard Chartered en mai 2015, en tant que directeur général des opérations technologiques, de l'intelligence collective et du centre de commande, et chef de la

technologie Malaisie - services généraux. Avant de rejoindre Standard Chartered, il a travaillé pour British American Tobacco entre 2007 et 2015, où il a occupé plusieurs postes de direction en Malaisie, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Mohamed Abdel Razek a également travaillé pour Schlumberger, occupant différents postes de management à l'échelle régionale et globale, en Europe et au Moyen-Orient.

CIO Afrique : pouvez-vous décrire la structure de votre banque virtuelle à Honk Kong, et des banques digitales de façon générale? Quels sont les services qu'elles proposent ?

Mohamed Abdel Razek : pour commencer par l'Afrique, nos neuf banques digitales sont pleinement opérationnelles. Cette offre unique a été conçue en se basant entièrement sur les retours de nos clients.

À ce jour, nous avons dématérialisé plus de 70 services bancaires parmi les plus populaires, y compris l'ouverture de comptes.

Par ailleurs, pour la première fois dans le groupe, l'accueil d'un client est totalement dématérialisé et prend moins de 15 minutes. Un client peut ouvrir un nouveau compte en passant uniquement par notre application mobile SC, n'importe quand et de n'importe quel endroit - depuis le confort de sa propre maison ou alors qu'il est en déplacement, grâce à l'accessibilité et à la simplicité d'utilisation de notre solution.

Nous continuons de mettre l'accent sur l'innovation dans nos produits et services pour la plateforme digitale. Par exemple, nous faisons partie des pionniers pour les services numériques de gestion des petites sommes, en offrant à des clients au Kenya, au Ghana et au Nigeria la possibilité d'acheter des produits d'assurance et des fonds communs de placement. Cela a permis une progression à deux chiffres des réservations sur ces produits. Nous avons également lancé des fonds communs de placement en ligne, accessibles sur la SC Mobile App au Nigeria et au Kenya, en fournissant un canal d'investissement mobile et autogéré aux clients.

En 2019, nous avons lancé SC Keyboard sur des marchés clefs, afin d'aller plus loin encore dans l'expérience des utilisateurs de la banque au Kenya, en Ouganda, au Ghana et en Tanzanie.

Cette solution bancaire basée sur le clavier mobile, une première sur le continent africain, permet aux clients de transférer de l'argent en temps réel, de payer leurs factures et de vérifier instantanément leurs comptes depuis n'importe quelle plateforme sociale ou de messagerie.

Concernant Honk Kong, en mars 2019 nous avons commencé à construire notre banque virtuelle, Mox. Développée en partenariat avec PCCW, HKT et Trip.com, celle-ci illustre ce qu'une banque internationale de confiance, l'opérateur leader de Hong Kong et la plus grande agence de voyages en ligne d'Asie peuvent accomplir en unissant leurs forces.

Nous sommes actuellement en phase de bêta test, mais nous avons commencé à introduire Mox pour susciter l'intérêt et l'excitation avant le lancement officiel prévu plus tard dans l'année, où tous les résidents de Honk Kong seront invités à s'inscrire et à devenir des clients.

Quand avez-vous lancé la première banque totalement en ligne et quelles ont été ses performances jusqu'à présent ?

Notre première offre de banque digitale a été lancée en Côte d'Ivoire en 2018. Depuis, comme je l'ai mentionné, nous avons lancé huit autres banques en ligne dans les principaux marchés d'Afrique : le Kenya, l'Ouganda, la Tanzanie, le Ghana, la Zambie, le Botswana, le Zimbabwe et le Nigeria. Jusqu'à présent, ces solutions ont rencontré un grand succès.

En 2019, nous avons gagné 150 000 comptes supplémentaires grâce à la plateforme de banque digitale, et dans des marchés comme l'Ouganda et la Tanzanie nous avons multiplié l'acquisition de clients par trois.

Les taux de financement de ces comptes sont globalement sains et les retours des clients ont été positifs.

En tant que DSI, quel rôle avez-vous au quotidien sur la gestion de cette plateforme, et comment cela se passe-t-il ?

Mon rôle quotidien varie selon les plateformes. Néanmoins, les activités que je pilote servent toutes la stratégie digitale globale de la banque. L'une de mes missions clés est la gouvernance des projets et des livraisons, ainsi que la gestion des investissements. Je participe également de façon régulière à la transformation digitale de la banque en gérant l'intégration et les tests sur les plateformes et systèmes en place. Enfin, je supervise et mets en place la gouvernance pour l'adoption de nouvelles technologies, comme les API et le Cloud.

Sur le plan réglementaire, j'ai un rôle important en matière de conformité, qui implique notamment de répondre à de multiples réglementations sur les données, la cybersécurité, la banque digitale et les services bancaires ouverts pour ne citer que quelques exemples. Je suis également un contributeur clé pour la fonction RH de la banque, car j'aide à construire l'expertise de l'équipe quand j'emploie de nouveaux talents ou que je développe les talents actuels.

Un aspect essentiel de mon rôle dans la banque consiste à intégrer les équipes projet techniques avec les chefs de produit, ainsi qu'à organiser des rencontres avec les régulateurs pour discuter de nouvelles technologies et de leur adoption. J'ai d'ailleurs prévu de demander des réunions spécifiques pour aborder certaines évolutions technologiques, comme Office 365 et la migration d'une application sur une technologie cloud.

Quels rôles ont joués le big data et/ou l'intelligence artificielle dans le développement des nouveaux produits, et comment êtes-vous parvenu à marier ces nouvelles technologies avec les pratiques existantes afin de créer des produits qui répondent à vos clients ?

L'expérience client est clé - en particulier pour Standard Chartered, car le cœur de notre activité consiste à penser sans cesse aux clients et à répondre à leurs besoins grâce à l'innovation numérique, de façon à créer une expérience utilisateur encore meilleure.

L'intelligence artificielle peut aider à transformer l'infrastructure des acteurs du marché sous de multiples angles, depuis la création de modèles prédictifs pour l'analyse du marché jusqu'à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à des systèmes de réconciliation intelligents.

Chez Standard Chartered, nous avons utilisé de nombreux outils pour analyser les besoins des clients, ainsi que pour faire correspondre les produits avec des personae marketing. Nous avons ensuite soumis ces produits aux clients pour les tester et les faire valider. Notre approche a consisté à augmenter les anciennes technologies avec les plus récentes pour offrir aux clients une expérience de haut niveau. Nous utilisons aussi l'IA au moment de valider l'identité des clients, afin de nous assurer que nous avons un processus de connaissance du client robuste.

Vous avez également raconté que vous avez lancé huit banques digitales en Afrique subsaharienne en moins d'un an, dématérialisé votre offre de gestion de patrimoine sur cette plateforme digitale et augmenté le nombre de comptes de 150 000. Comment la présence de ces banques digitales change la façon dont votre département IT fonctionne ?

Cela modifie notre dynamique et incite tous les départements au sein de la banque, pas seulement l'IT, à offrir une expérience de haut niveau aux clients. Nous avons même renforcé notre engagement d'apporter aux clients des offres au meilleur niveau mondial et au sommet de l'état de l'art. Nos banques digitales montrent la solidité de nos équipes, qui regroupent des collaborateurs parmi les plus compétents pour gérer et anticiper ces technologies avancées.

Étant donné la complexité et l'imbrication de nos systèmes, ces banques digitales demandent davantage d'agilité sur les aspects de résilience, de cybersécurité, de gestion des données et d'organisation.

A quel point l'intelligence artificielle et le big data sont critiques pour vous, tant dans les activités quotidiennes que pour l'innovation produit ?

Nous faisons un large usage du big data et de l'IA pour analyser les comportements de nos clients, ainsi que pour créer des modèles prédisant les futures tendances et les produits nécessaires.

À travers cette approche, nous avons la capacité de rester proactifs et de répondre aux besoins des clients plus efficacement. Nous utilisons aussi l'IA et le big data pour personnaliser les offres produits et offrir une expérience sur mesure aux clients.

Nous prévoyons également d'intégrer l'IA et le big data dans nos activités opérationnelles. Notre objectif est d'assurer l'efficacité de notre modèle économique, en fournissant constamment aux clients des offres de haut niveau et en préservant notre position de groupe bancaire leader.

Alors que nous poursuivons le déploiement de l'IA dans nos opérations, nous sommes bien entendu conscients que le facteur humain est clef pour fournir des services exceptionnels. En accord avec ce constat, nous allons aussi continuer d'investir dans nos équipes, qui participent pleinement à ce que nous faisons. Tandis que nos opérations évoluent, les compétences requises changent également.

C'est pour cela que nous mettons sans cesse sur pied des programmes de formation internes pour les employés de Standard Chartered, visant à garantir que ceux-ci sont bien dotés des compétences nécessaires pour exceller dans un monde de plus en plus digital.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Aurélie Chandeze, rédactrice en chef adjointe de CIO

/MANAGEMENTS

Cinq facteurs clés qui transforment le rôle de DSI

La révolution digitale, souvent perçue comme une menace pour les organisations, possède en réalité bien d'autres dimensions. Les leaders techniques eux aussi doivent se transformer. Nos collègues de CIO Etats-Unis présentent cinq facteurs clés qui remodelent le rôle des DSI, ainsi que les compétences dont ils auront besoin pour s'adapter.



© Memorial Sloan Kettering Cancer Center

Claus Torp Jensen, Memorial Sloan Kettering Cancer Center : « Une nouvelle génération de leaders techniques émerge. »

Quand les analystes ont commencé à réfléchir aux défis que les DSI affronteraient en 2020, l'incertitude revenait fréquemment. Mais peu d'entre eux avaient imaginé qu'un nouveau coronavirus venu de Chine transformerait les bureaux et les campus en villes fantômes, contraindrait les DSI à muscler leurs systèmes pour permettre le travail à distance d'une majorité d'employés, ainsi qu'à élaborer des plans de continuité plus larges pour un avenir imprévu.

Si répondre à la crise du Covid-19 occupe en ce moment la majorité du temps des DSI, un ensemble d'enjeux globaux de long terme, à la fois économiques et organisationnels, sont en train de bousculer le rôle des DSI et de pousser ces derniers à développer leurs connaissances et leurs capacités.

« Le métier de DSI devient vraiment difficile », constate Irving Tyler, analyste et vice-président chez Gartner. En plus d'assurer leurs missions principales, les DSI d'aujourd'hui doivent être en mesure de comprendre la conception de solutions digitales, d'appliquer des disciplines de gestion de produit à la gestion IT, d'aider à changer la culture de leur entreprise et de penser aux implications des lois sur la vie privée partout dans le monde. « Tous ces sujets représentent des enjeux majeurs, compliqués et complexes, auxquels les DSI n'avaient jamais eu besoin de réfléchir auparavant », souligne Irving Tyler.

Analystes, chercheurs et DSI passent en revue les principaux facteurs qui transforment le rôle des DSI et les compétences qui leur seront nécessaires pour s'adapter.

1. La vitesse du marché qui change

Au-delà de la réponse à la pandémie, les organisations qui réussissent possèdent une grande capacité d'adaptation et peuvent sans cesse et de façon proactive repenser les concepts et les propositions de valeur au coeur de leurs activités, de façon à pivoter rapidement.

« Pour bien des DSI, le défi est de trouver comment utiliser la technologie pour créer une organisation capable de s'adapter et suffisamment flexible pour évoluer avec le marché », indique Brian Hopkins, vice-président et principal analyste chez Forrester, chargé des relations avec les DSI et les leaders techniques.

« Pensez à Amazon : vous devez vous positionner soit comme le constructeur d'un écosystème, soit comme un participant à de multiples écosystèmes », ajoute-t-il.

Pour Brian Hopkins, la capacité à s'adapter demande également de construire, d'expérimenter et de faire fonctionner de multiples modèles économiques. Pour les DSI, « demandez-vous comment aider votre DAF à configurer les systèmes comptables et financiers, afin d'être flexible dans la manière de comptabiliser les revenus et d'opérer plusieurs modèles économiques. »

« Un point central est de bien séparer vos services RH et vos services IT centraux - de façon à pouvoir les adapter et les combiner pour différents besoins et différentes entités, utilisant des modèles économiques différents », poursuit Brian Hopkins.

Selon lui, il existe également une manière de gérer les piles technologiques avec souplesse. « Il s'agit pour l'essentiel de privilégier les plates-formes et d'exploiter le Cloud et les technologies exponentielles comme l'IA, en utilisant la technologie pour introduire des innovations de rupture. »

Si le DSI n'est pas le seul à devoir prendre des décisions concernant la capacité d'adaptation de l'entreprise, « celles-ci lui offrent une opportunité de sortir de ses responsabilités classiques et de développer une vision avec le PDG », estime Brian Hopkins. « Ainsi, le rôle du DSI s'apparente plus que jamais à celui d'un consultant.

2. Les bouleversements géopolitiques

Les changements géopolitiques se répercutent sur Internet, ce qui a des conséquences majeures sur le métier des DSI, selon Irving Tyler.

« Nous étions habitués à raisonner dans une perspective universelle. Nous voulions que tout le monde dispose des mêmes systèmes, les utilise de la même façon et nous souhaitions que l'information circule sans limites.

Maintenant, nous nous retrouvons avec une segmentation des sociétés digitales - l'Internet américain versus l'Internet européen versus l'Internet russe - et nous devons également composer avec des connotations politiques, religieuses ou des systèmes de valeur différents. » Tout ceci conduit à l'émergence de nouvelles lois et réglementations, du Consumer Privacy Act californien au RGPD (règlement européen sur la protection des données).

« Pour les DSI, cela va représenter un défi important », affirme Irving Tyler. « Ils vont devoir déterminer comment fédérer leurs réseaux globaux ». Pour cela, les DSI doivent endosser un rôle d'analyste. « Là où les DSI peuvent apporter le plus de valeur, c'est sur la compréhension des dimensions technologiques, au-delà de la compréhension de la technologie en elle-même ».

Concrètement, il s'agit selon l'analyste de voir comment ces technologies sont appliquées, comment elles affectent les systèmes de valeur des différentes sociétés, de quelles façons elles peuvent représenter un danger pour ces systèmes de valeur et quels sont les éléments déclencheurs qui peuvent conduire ces sociétés à mettre en place de nouvelles lois et restrictions en réponse.

« C'est une responsabilité nouvelle pour les DSI, car ils ne peuvent pas simplement fournir la technologie aux décideurs métiers et les laisser se charger de son application sans en saisir les conséquences », ajoute Irving Tyler. «

A terme, ce sont en effet les DSI qui devront changer les systèmes pour faire face aux conséquences. »

3. De nouveaux modèles opérationnels dans les entreprises

Bon nombre d'organisations ont créé de nouveaux modèles économiques liés au digital, mais la plupart ne sont pas prêtes à les faire fonctionner, observe Irving Tyler. Les structures de pilotage, de management, les pratiques de travail et les processus de prise de décision restent largement basés sur les modèles économiques traditionnels. « Maintenant, les gens doivent travailler

ensemble de façon différente. « Différents modes d'organisation en équipe, une vitesse de travail différente et des exigences d'agilité émergent », complète-t-il.

« Malgré cette pression pour aller vite, il n'est pas possible d'y parvenir si tout le monde n'avance pas rapidement dans la même direction », lance Troy DuMoulin, vice-président de la recherche et du développement de Pink Elephant, un cabinet de conseil IT et d'accompagnement au changement.

« Le rôle d'un DSI leader est de créer un sentiment d'identité partagé - un 'nous', des valeurs, une direction commune, en montrant la manière de faire et ce qui est le plus important pour cette communauté. »

Le DSI doit participer à la conception et à l'exécution des modèles opérationnels qui permettront de faire fonctionner l'entreprise de façon efficace, et favoriser les changements dans les pratiques, la prise de décision et la culture, selon Irving Tyler. « La technologie jouera un rôle majeur dans la manière de réaliser tout cela. »

4. Des écosystèmes partagés qui créent de la valeur

Dans le futur, la valeur sera créée et répartie de façon très différente à cause des écosystèmes et des technologies qui les alimentent. « Dans la plupart des modèles économiques traditionnels, les entreprises étaient très orientées sur elles-mêmes - mes produits, mes clients, mes fournisseurs.

Aujourd'hui il faut prendre conscience que nous devons nous connecter aux produits et aux services d'autres acteurs, et coexister au sein d'un écosystème pour mieux réussir », observe Irving Tyler.

Cela signifie souvent qu'il faut abandonner des paradigmes tels que la recette secrète d'un produit, car la partager avec des partenaires peut permettre de trouver 100 nouvelles façons d'utiliser ce produit qui bénéficient à chaque organisation. Cela peut aussi impliquer de s'éloigner des approches traditionnelles de mise sur le marché pour explorer de nouveaux canaux numériques. « Tout le concept de la création et de la distribution de valeur est en train de changer, et l'approche traditionnelle est risquée », ajoute Irving Tyler. « Ce changement d'état d'esprit représente l'un des plus gros défis pour tous les décideurs, pour les DSI en particulier. »

Ceux-ci auront besoin de compétences en stratégie, en gestion du risque, ainsi que d'une capacité à évaluer le rapport risques/bénéfices.

5. Des rôles exécutifs qui se recombinent

Aujourd'hui, la stratégie des entreprises repose sur la technologie, « mais dans les organisations traditionnelles, il existe de nombreux rôles adverses, qui ne parviennent pas à se comprendre et ont des attentes divergentes », déplore le Dr Abel Sanchez, directeur exécutif et chercheur au laboratoire Fabrication et Productivité du MIT. C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles les organisations combinent les rôles liés à l'IT, au digital et aux données, laissent la DSI à part ou expérimentent pour savoir qui reporte à qui. Claus Torp Jensen assume les rôles de directeur du digital et directeur de la technologie (une fonction qui recouvre celle de directeur technique et de directeur des systèmes d'information) au centre de lutte contre le cancer Memorial Sloan Kettering à New York. « La fonction IT est face à un tournant majeur, et les entreprises pionnières intègrent des éléments issus des rôles classiques de directeur du digital, DSI, directeurs techniques, architectes en chef, directeur des données et directeurs de l'innovation dans une nouvelle génération de leaders techniques », écrit-il.

D'autres firmes ont des rôles séparés avec un DSI, un directeur du digital, un directeur clients et d'autres fonctions, et « elles commencent à les mélanger et à les recombinaison en jouant avec la hiérarchie pour déterminer qui doit reporter à qui », décrit Brian Hopkins.

« D'autres encore prennent les DSI et élèvent leur fonction au sein du comité exécutif à celle de directeur technique/directeur des opérations. » Irving Tyler conseille aux DSI de se préparer à la transformation de leurs rôles en étant ouverts au changement et en consacrant du temps à se former. « Si vous voulez avoir de la valeur en tant que cadre dirigeant, vous feriez bien de passer beaucoup de temps à apprendre, à poser des questions et à parler à des experts en dehors de votre domaine », suggère-t-il.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Aurélie Chandeze, rédactrice en chef adjointe de CIO

/ STRATÉGIE

Six façons d'optimiser votre budget R&D

L'innovation est la clé de la croissance organisationnelle. Pourtant, la plupart des entreprises négligent les initiatives d'innovation en matière de budgétisation informatique. CIO Etats-Unis a listé six manières de tirer le maximum de votre budget de recherche et développement.



© rhondavetere.com

Rhonda Vetere, actuellement CIO d'Herbalife Nutrition, est également auteur d'ouvrages sur la réussite personnelle face à l'adversité.

Parmi les décalages entre les priorités informatiques et les dépenses opérées, l'un pourrait compromettre les perspectives à long terme de votre organisation. L'étude des tendances informatiques 2020 de la Society for Information Management (SIM) place la transformation numérique et l'innovation respectivement en 4ème et 9ème place dans sa liste des problèmes de gestion informatique les plus importants.

La même étude a révélé que le maintien en conditions opérationnelles représente la plus grosse part du budget informatique moyen, représentant près de 40% des dépenses informatiques pour 2019 et 2020. Alors que la R&D informatique était seulement septième sur la liste.

Cela laisse aux responsables informatiques le soin de déterminer la meilleure façon de financer l'innovation sans se ruiner. « Je ne pense pas que l'innovation puisse être un hasard. Vous avez besoin d'une sorte de programme formalisé, que ce soit juste un processus de subvention ou un moyen pour les gens de présenter leurs idées », explique Joseph Tobolski, CTO du cabinet de conseil en numérique Nerdery. « En fin de compte, vous devez donner une certaine légitimité aux idées innovantes et offrir la capacité aux gens de les adopter.

Vous devez favoriser un environnement dans lequel vous donnez aux idées innovantes une chance de réussite. » Les dirigeants et consultants expérimentés affirment que les responsables informatiques peuvent stimuler l'innovation sans gros budgets en créant des opportunités et des systèmes à faible coût qui font avancer les idées.

Voici six façons dont certains DSI réussissent à relever ce défi.

Créez les systèmes et la culture appropriés pour que l'informatique trouve des opportunités d'innovation

Les réunions stratégiques peuvent stimuler la pensée créative, selon Mike Kelly, CIO de Red Hat. Selon lui, « l'innovation se produit à l'intersection des différentes fonctions dans l'entreprise ; elle vient de façon organique des personnes les plus proches d'un problème ». C'est une des raisons pour lesquelles il co-localise une partie de ses équipes techniques avec les équipes commerciales que les premières soutiennent, soulignant comment une solution innovante particulière résulte de la pratique de la co-implantation. Par exemple, lorsqu'un membre du personnel informatique de Red Hat a vu ses collègues du service financier traiter les commandes manuellement et a pensé que l'automatisation pouvait non seulement accélérer la tâche mais aussi transformer l'ensemble du processus.

«À l'époque [en 2016], nous disions que nous devions nous transformer, évoluer et croître, et c'était un véritable exemple tangible de la façon dont cela pouvait se produire», explique Mike Kelly. Bien sûr, la colocation seule ne suffit pas, admet-il. L'innovation a également besoin de discipline pour réussir. «Je veux innover avec une excellence opérationnelle. C'est là que le système de gestion entre en jeu », dit-il, expliquant que toutes les idées (y compris la proposition d'automatisation) doivent démontrer qu'elles peuvent fournir un retour sur investissement qui mérite d'être réalisé. Mike Kelly explique que lui-même et les managers de son équipe examinent les suggestions d'innovations qui émanent des collaborateurs de première ligne et les aident à développer des analyses de rentabilisation pour faire avancer leurs idées. Ce type de soutien structuré, ajoute Mike Kelly, est essentiel pour maintenir le flux d'idées en circulation. « Quand les gens se manifestent, vous ne pouvez pas les bloquer », juge-t-il.

Partenariat avec les fournisseurs

Steve Bates, directeur associé et responsable mondial du Centre d'excellence pour DSI du cabinet de conseil KPMG, conseille aux DSI cherchant à innover en respectant un budget contraint de travailler plus étroitement avec leurs fournisseurs et partenaires tiers. « Cette mutualisation permet de tirer parti de la R&D qu'ils ont eux-mêmes effectuée », dit-il.

En tant que partenaires stratégiques, ils partageront leurs réflexions et les innovations qui apporteront de la valeur, étant donné que cela fait partie du service et du package qu'ils fournissent. »

Pour sa part, Steve Bates estime que les DSI devraient envisager de demander aux fournisseurs et partenaires de travailler avec leurs propres équipes informatiques sur le développement d'idées innovantes en fonctionnalités ou même en produits à part entière dans le cadre d'un investissement conjoint. Le DSI pourrait négocier la première utilisation du nouveau produit, tandis que le fournisseur peut ensuite le vendre à d'autres pour amortir ses coûts.

Jeff Shumway, CIO chez Insight, une SSII, a mis cette approche en pratique. Après que Jeff Shumway a acheté un progiciel de commerce électronique pour son entreprise, certains employés d'Insight ont exprimé leurs réflexions sur la façon d'innover en plus de la plateforme du fournisseur. Jeff Shumway a donc demandé au vendeur de collaborer. « Nous leur avons dit : 'Voici notre feuille de route, voici notre objectif', et cela les a séduits. Nous avions une idée de ce que nous voulions faire.

Ce n'était pas quelque chose que leur logiciel réalisait à la base, alors nous avons parlé avec eux et ils se sont engagés», se souvient-il. « Ils ont vu la valeur de l'innovation proposée qui, non seulement, nous aiderait, mais qu'ils pourraient reprendre et utiliser pour aider d'autres [clients]. » Certains développeurs Insight travaillent désormais avec les développeurs du fournisseur, ce qui réduit l'investissement que Jeff Shumway doit consacrer à la concrétisation de ces innovations.

Appuyez sur les masses

Lorsque Rhonda Vetere, dirigeante informatique expérimentée, souhaite stimuler la créativité, elle s'efforce d'exploiter toutes les idées qu'elle peut trouver grâce au crowdsourcing. « C'est en fait gratuit et les gens veulent partager leurs idées », observe-t-elle. Par exemple, dans l'un de ses précédents postes de DSI, Rhonda Vetere a recherché des employés de la génération Y dans 162 pays pour parler de la façon dont ils préfèrent travailler et des outils technologiques qu'ils aimeraient.

Elle et son équipe informatique ont passé environ six mois à recueillir leurs commentaires par le biais d'e-mails, d'appels vidéo et d'enquêtes. Ces démarches ont suscité des idées au sein du service informatique sur les fonctionnalités des applications mobiles à créer (c'est-à-dire pointer et cliquer) et sur la manière de proposer des applications aux employés (via un magasin d'applications interne).

Désormais vice-présidente exécutive et CIO chez Herbalife Nutrition, Rhonda Vetere dit qu'elle a recours à un programme d'entreprise existant appelé The Greenhouse Initiative. L'initiative, lancée en 2017, propose un système de soumission en ligne ouvert à tous les employés pour partager, visualiser et discuter des idées ainsi que collaborer et voter sur elles. Au début de 2020, les employés avaient soumis plus de 4 200 idées qui ont généré 42 000 commentaires et 145 000 notes, avec une participation de 85% de ses 9 500 employés.

Tirer parti des passions personnelles

En tant que CIO de U.S. Gas & Electric de 2007 à 2018, Greg Taffet a pu constater de visu comment la passion personnelle de quelqu'un pouvait représenter de gros gains pour l'entreprise. Un directeur de son service informatique venait de découvrir une nouvelle technologie de moteur d'indexation qui a éveillé son intérêt. Alors, lorsque ce directeur a vu des employés du service client avoir du mal à accéder aux informations de compte dont ils avaient besoin pour répondre rapidement aux besoins des clients, il s'est emparé du problème. Greg Taffet se souvient que l'initiateur avait salué le défi et l'opportunité d'approfondir l'apprentissage de la nouvelle technologie - à tel point qu'il a trouvé lui-même des moyens de se ménager du temps pour travailler sur un prototype.

Le directeur a trouvé une solution, obtenu l'adhésion des dirigeants et a ensuite aidé à diriger l'équipe créée pour développer son idée en un système de gestion de documents pleinement opérationnel. Lorsqu'il a été déployé, ce système a accéléré le service, ce qui a réduit les coûts et amélioré l'expérience client et la réputation de l'entreprise.

L'investissement qui a déclenché l'innovation elle-même, explique Greg Taffet, était le temps du concepteur.

« Rechercher des personnes qui ont une passion pour faire quelque chose, leur donner la liberté d'explorer de nouveaux outils et les aider à promouvoir leurs idées est une source d'innovation gratuite. Et cela inspire d'autres personnes à travailler sur leurs propres idées, à les compléter et à les présenter. Voir comment une personne obtient une telle rétroaction positive incite [les autres] à penser : 'S'il peut le faire, alors je le peux aussi' », explique Greg Taffet, désormais directeur associé chez Greg Taffet Associates, une société de conseil et de management IT de transition.

Soyez flexible avec les priorités

Linh Lam, vice-présidente senior et CIO de la société de logiciels Ellie Mae, sait que ses employés ont d'excellentes idées, mais elle sait aussi qu'ils sont également occupés par leurs tâches quotidiennes et les listes de priorités créées par la direction. Elle se donne donc du temps, lors des réunions mensuelles et trimestrielles, pour demander à ses collaborateurs quelles idées ont pu être développées.

« Nous avons tendance à dire : 'Voici la feuille de route' et nous ne laissons pas toujours suffisamment de bande passante pour l'innovation », regrette Linh Lam. « Mais certaines des meilleures idées viennent des équipes [informatiques de première ligne] et il s'agit bien de les mettre en application. »

Exemple concret : l'une de ses équipes informatiques a constaté que l'entreprise traitait les demandes d'assistance des travailleurs sur les services professionnels - comme le support informatique et les demandes liées aux équipements - de manière compliquée et manuelle. L'information entrante n'incluait souvent pas toutes les données nécessaires, ce qui retardait les temps de réponse. L'équipe a proposé d'utiliser les QR codes et le routage intelligent dans les systèmes backend pour améliorer le processus. Linh Lam estime que ses collaborateurs ont soulevé l'idée, donnant aux dirigeants l'occasion de revoir et d'examiner celle-ci.

Cela a également donné aux dirigeants l'occasion de changer les affectations de tâches, en reportant certains travaux opérationnels prévus pour rediriger les efforts vers ce nouveau projet. « Cela ne nous a pas coûté de dépenses externes, juste du temps interne », souligne Linh Lam.



Utiliser des stagiaires pour résoudre les problèmes

Rhonda Vetere, qui est également l'auteur de l'ouvrage « Grit & Grind » et co-auteur de « Les services support pour les nuls » (sponsorisé par HP), dit qu'elle a également fait appel à des stagiaires pour en faire une source peu coûteuse d'idées innovantes.

« J'ai découvert qu'ils ne venaient pas sans histoire ni bagages et que cela générerait beaucoup d'idées », explique Rhonda Vetere. Ils apportent de nouvelles perspectives et peuvent parfois identifier des solutions que des individus plus enracinés auraient pu manquer.

Rhonda Vetere a adopté une approche structurée pour tirer parti des stagiaires, en leur donnant des énoncés de problèmes spécifiques à l'entreprise à étudier pendant leur temps de présence et en affectant des tuteurs pour les superviser et les guider.

« Chaque fois que vous avez un stagiaire, vous devez vous assurer qu'il se concentre. Je rassemble les stagiaires, j'organise des tables rondes et je leur confie une mission », explique-t-elle. Elle ajoute que les stagiaires adressent des rapports réguliers à leurs tuteurs et aux cadres supérieurs à la fin de leur travail - un processus qui aide à garantir que les idées des stagiaires ne partent pas en même temps qu'eux.



Article de Mary K. Pratt, CIO Etats-Unis
Adapté et traduit par Bertrand Lemaire,

/ MANAGEMENT

Sept conseils pour tirer le meilleur parti d'un budget IT limité

Quand il faut faire de son mieux avec le moins possible, allouer les ressources IT de façon intelligente et créative devient impératif. CIO États-Unis a recensé sept bonnes pratiques pour aider les DSI à remplir leurs objectifs quand ils doivent composer avec un budget restreint.



© Engage PEO

Ralph Labarta (CTO d'Engage PEO) : « Quand la DSI peut seulement livrer 7 projets sur 10, mieux vaut qu'il s'agisse de ceux avec le plus d'impact. »

En ce monde, nulle certitude hormis la mort et les impôts - ainsi que les budgets IT réduits. Rares sont les leaders IT qui ont perdu le sommeil à cause d'un financement excessif. En réalité, ils passent bien davantage de nuits blanches à se demander comment remplir les attentes des organisations, alors même que des budgets tristement sous-évalués sont la norme.

Même les DSI disposant de budgets relativement confortables commencent à ressentir ce tour de vis. Pat Phelan, actuellement vice-présidente des études chez Rimini Street, fournisseur de services de support pour les applications d'entreprise, observe que les départements IT sont aujourd'hui soumis à une forte pression pour investir dans la transformation digitale, ce qui leur laisse peu de latitude pour maintenir et mettre à jour les technologies et opérations déjà établies. « Les DSI doivent évaluer la répartition de leurs dépenses opérationnelles et d'innovation avec une attention particulière, en s'appuyant bien les besoins spécifiques de leur entreprise », conseille cette ancienne analyste du Gartner.

Les DSI qui se sentent coincés entre des demandes croissantes et des moyens financiers limités peuvent s'inspirer de ces sept bonnes pratiques. Ces conseils aident les leaders IT avec des contraintes financières à atteindre leurs objectifs, tout en préparant leurs organisations aux inévitables changements qui s'annoncent.

1. Accepter la réalité et commencer à planifier

« Le manque de planification représente la plus grande erreur pour un décideur IT, car elle augmente le risque de drainer des ressources et des budgets IT », affirme Oussama El-Hilali, CTO du fournisseur de solutions de protection de données Arcserve. « Une planification adéquate, qui s'appuie sur la compréhension des missions de l'organisation et sur une vision claire des responsabilités associées, permet de réduire ce type d'erreur. »

Pratiquement toutes les organisations IT reçoivent trop de demandes par rapport aux ressources dont elles disposent. Cette réalité oblige les DSI à choisir quels projets méritent d'être financés et lesquels doivent être rejetés. « Un cadre de gouvernance efficace est essentiel pour déterminer quels sont les investissements qui offrent le plus de valeur pour l'entreprise, et ces décisions doivent être prises par les métiers, pas par l'IT », recommande Sidney Hodgson, associé gérant senior du cabinet de conseil IT Info-Tech Research Group.

Une gestion budgétaire efficace suppose de développer une stratégie IT directement alignée sur les buts stratégiques de l'entreprise. « Cela permet à l'IT de planifier, de soutenir et de financer les priorités », note Sidney Hodgson. « L'IT doit pouvoir connaître les prévisions de croissance des métiers et de planifier ses priorités et ses capacités en fonction de celles-ci. »

Les DSI ont également besoin d'une vision claire des besoins et des objectifs métier pour prioriser de façon pertinente les projets en cours. « Un budget limité se traduit par de faibles marges de manoeuvre quand les coûts sur un projet dépassent ce qui était prévu, ce qui débouche souvent sur des réductions de budget en milieu d'année, voire une obligation d'arrêter les projets », observe Ralph Labarta, CTO du cabinet de conseil Engage PEO. « Quand cette situation survient, et qu'un DSI peut uniquement livrer 7 projets sur une liste de 10, ces 7 projets ont tout intérêt à être ceux qui ont le plus d'impact pour l'entreprise. »

2. Ne pas céder à la pression

Succomber à la pression des collègues ou des fournisseurs pour investir fortement dans des technologies émergentes, sans avoir au préalable évalué leur coût et leur valeur potentielle, peut torpiller un budget IT déjà limité, relève Pat Phelan.

Pour celle-ci, les initiatives poussées par les fournisseurs, qui n'amènent que peu ou pas de valeur directe aux entreprises, comme la mise à niveau d'un ERP ou des mises à jour incessantes, représentent souvent un coût élevé sans pour autant améliorer la compétitivité, et sont connues pour faire fondre les budgets.

Même quand une nouvelle technologie importante, comme un service cloud, montre un vrai potentiel, il ne faut pas forcément foncer pour l'adopter. La transition doit être soupesée avec soin. « Ne passez pas au cloud simplement pour le cloud », avertit Pat Phelan. « Laissez les métiers lancer le mouvement. »

Se concentrer sur les initiatives qui apportent un avantage compétitif ou une capacité de croissance est toujours judicieux. « Ainsi, beaucoup d'entreprises choisissent de préserver leurs systèmes ERP pour maximiser les investissements effectués, tout en apportant de l'innovation en périphérie grâce aux technologies cloud », explique Pat Phelan.

Quand il s'agit de réfléchir à un nouveau projet, il ne faut pas être dupe des discours commerciaux promettant un déploiement fluide et simple. « Sans remettre en cause le fait qu'ils aient pu procéder ainsi par le passé, et avec succès, souvent les fournisseurs omettent de mentionner que cela a nécessité des dépenses et du temps supplémentaires, qui n'étaient pas prévus dans les plannings et budgets initiaux », prévient Mehdi Aftahi, CTO de Technology Evaluation Centers, un cabinet d'études qui aide les DSI à évaluer et sélectionner des logiciels d'entreprise.

unique des objectifs budgétaires. « De cette façon, la DSI peut s'assurer que les ressources et les budgets ne sont pas dépensés sur des projets avec une faible priorité », souligne Chris Fielding, DSI du fournisseur de services de récupération de données Sungard Availability Services.

3. Prendre le temps de trouver du soutien en interne

Les relations jouent un rôle essentiel dans le succès des projets IT. Chaque fois que la DSI étudie une initiative IT majeure, il faut insister auprès des membres du comité exécutif. Les décideurs IT doivent leur expliquer les bénéfices et gagner leur soutien.

« Quand la proposition finalisée est d'abord présentée à l'ensemble de l'équipe dirigeante ou du CODIR, le DSI dispose ensuite d'alliés qui vont affirmer haut et fort leur soutien au projet », pointe Sidney Hodgson.

LIT doit toujours avoir un siège à la table quand la direction se réunit pour définir les objectifs stratégiques. « Sans cela, il vous sera toujours alloué un budget insuffisant pour remplir ces initiatives métier », prévient Mike Puglia, directeur de la stratégie chez Kaseya, éditeur de solutions pour la gestion IT.

Celui-ci recommande également de passer en revue les activités et dépenses IT existantes, et chaque fois que cela est possible, de les associer à des entités métier spécifiques. « Cela permet de matérialiser les liens entre les budgets IT et les métiers, offrant ainsi de la visibilité sur la manière dont les objectifs stratégiques ont un impact sur l'entreprise », indique-t-il.

Toute l'équipe de direction IT doit partager une vision unique des objectifs budgétaires. « De cette façon, la DSI peut s'assurer que les ressources et les budgets ne sont pas dépensés sur des projets avec une faible priorité », souligne Chris Fielding, DSI du fournisseur de services de récupération de données Sungard Availability Services.

4. Développer des modèles financiers pertinents

Quand les DSI peinent à tenir leurs objectifs budgétaires, leurs meilleurs alliés sont leurs collègues du département financier. « Les décideurs IT doivent travailler main dans la main avec la finance pour développer des modèles basés sur les données historiques, en particulier quand il s'agit de budgéter les coûts IT opérationnels », conseille Ralph Labarta. Un modèle bien construit aide les partenaires financiers de l'IT à créer des prévisions et des scénarios de performance de façon indépendante.

Ces modèles protègent également les intérêts de l'IT, car ils sont validés et défendus par ses alliés de la finance. « Une collaboration gagnant-gagnant », pour Ralph Labarta.

Pour Mike Puglia, disposer d'indicateurs clefs hebdomadaires et de rapports préparés par la direction financière est le moyen le plus efficace de gérer un budget. « Si vous n'avez ni données ni benchmark auxquels vous comparer pour savoir où vous en êtes, vous laissez la porte ouverte aux inefficacités, au gaspillage et aux mauvaises surprises », ajoute-t-il. « Attendre la fin du mois ou du trimestre est trop tard pour pouvoir gérer un budget de façon active ».

5. Couper le gaspillage à la racine

Pour bénéficier d'un maximum de ressources budgétaires, il faut passer au crible les processus existants en quête d'inefficacités et de redondances. « En réduisant les processus inefficaces ou en les optimisant, la DSI peut rapidement devenir un centre de profits au lieu d'un centre de coûts, et offrir à toute l'organisation d'importantes économies opérationnelles et technologiques », recommande Nick H. Kamboj, consultant et PDG d'Aston & James, une entreprise de conseil pour les admissions en MBA.

Les DSI doivent mener une veille constante en quête de technologies prometteuses, susceptibles de réduire ou d'éliminer des opérations coûteuses, en réduisant les tâches manuelles et les interruptions imprévues. « Posséder les bons outils, des équipes entraînées et un processus intégré est essentiel », souligne Oussama El-Hilali.

« Il faut tester plusieurs outils pour déterminer lequel marche le mieux et s'assurer d'investir de la façon la plus efficace possible », suggère Mike Rulf, CTO chez le fournisseur de services IT Syntax. « Ainsi, la réflexion porte moins sur le coût d'un outil ou d'un service en particulier que sur le fait de réaliser un investissement de longue durée pour l'entreprise », complète-t-il.

Bien des décideurs IT qui réussissent conservent des ressources en déléguant aux utilisateurs finaux des tâches simples, sélectionnées au préalable. « Dans certaines organisations, l'équipe IT autorise les utilisateurs à restaurer eux-mêmes leurs données à partir de sauvegardes et d'archives, et à gérer leurs données avec des applications comme One Drive ou SharePoint », observe Oussama El-Hilali.

« Ce type d'initiative aide à réduire la charge de travail des équipes IT, en leur libérant du temps pour des missions davantage prioritaires. »

6. Envisager l'externalisation

Il est souvent moins coûteux d'acquérir des logiciels et des services plutôt que de les développer soi-même. « Trop souvent, l'équipe IT veut développer des applications en interne alors qu'il existe une option disponible sur étagère, en mode SaaS, ou dans une offre cloud », explique Sidney Hodgson.

Quand il s'agit de répondre à une hausse de la charge de développement, il est parfois délicat pour un DSI de défendre l'ajout de renforts externes à l'équipe interne en termes de ROI.

« Un contrat d'externalisation passe plus facilement au niveau budgétaire qu'un décompte par tête », estime Keith Marchiano, vice-président chargé du système d'information et de communication chez le fournisseur de services Kyocera Intelligence.

7. Faire appel à des consultants externes

Obtenir une évaluation réaliste d'un pair ou d'un analyste peut aider un DSI à établir des paramètres raisonnables dans ses propositions de budgets IT.

« En combinant ces étapes avec un reporting sous forme de tableau de bord et une collaboration avec le département financier, les décideurs IT pourront bénéficier de la flexibilité nécessaire pour gérer leurs budgets IT de façon efficace », suggère Oussama El-Hilali.



Article de John Edwards / CIO États-Unis
Adaptation et traduction par Aurélie Chandeze,
rédactrice en chef adjointe de CIO