GEORGE WESTERMAN, DIDIER BONNET,
ANDREW McAfee

GAGNER AVEC LE DIGITAL

Comment les technologies numériques
transforment les entreprises

Préface de
Jean-Dominique Senard,
Président du groupe Michelin

diateino

**George Westerman,
Didier Bonnet et Andrew McAfee**

GAGNER AVEC LE DIGITAL
COMMENT LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES
TRANSFORMENT LES ENTREPRISES

Préface de Jean-Dominique Senard

Traduction de Philippe Blanchard

diateino

CHAPITRE 8

SE DOTER D'UN LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE

Cet extrait vous est offert par Les Éditions Diateino et IT News Info.
Copyright © 2016 Diateino

Le livre *Gagner avec le digital* est disponible en librairie, sur les sites de ventes de livres en ligne et sur diateino.com

Trois composantes du leadership technologique

Comme le montre le cas du Lloyds Banking Group, le leadership technologique ne concerne pas seulement les responsables des SI, même s'ils y jouent un rôle. Ce n'est pas juste une question de compétences techniques, même si elles sont essentielles. Le cœur du sujet est dans la fusion des compétences et des points de vue des métiers et des SI, afin d'en faire les moteurs de la transformation.

Quand leur relation est étroite, les opérationnels sont attentifs aux suggestions des ingénieurs. Comme ils sentent instinctivement les problèmes qui peuvent résulter d'une mauvaise décision technique, ils n'ont pas besoin que le directeur informatique les sermonne sur le respect des normes et des procédures. Ils avancent plus vite ensemble que séparément, ce qui leur permet de mener des expériences et de créer de nouvelles capacités. Et ils sont plus à même que d'autres entreprises de rénover des plates-formes obsolètes.

En matière de leadership technologique, nous ne nous limiterons donc pas aux relations entre les responsables, mais nous examinerons ce que cette relation leur permet de faire : acquérir des compétences digitales et transformer la plate-forme technologique qui sous-tend tous les processus digitaux, de la relation client aux métiers et aux modèles d'affaires.

De l'importance de relations étroites entre les SI et les métiers

De nombreux cadres nous ont confié que, compte tenu du faible niveau de leur département informatique, ils chercheraient une autre façon de mener leur transformation digitale et ils étaient déterminés à avancer malgré lui, puisqu'il n'était pas possible de le faire grâce à lui. Nous n'avons jamais constaté cela chez les Maîtres du digital, qui sont tous dotés d'un département informatique de haut niveau.

Nous avons utilisé pour notre travail un instrument de mesure précis et bien connu des chercheurs du domaine des SI : « la compréhension partagée »³. C'est un jeu de quatre questions qui évaluent dans quelle mesure les SI et les métiers ont une vision commune du rôle des SI dans

l'entreprise, de leur potentiel comme levier de productivité et comme avantage concurrentiel, ainsi que de la hiérarchie des priorités. Le niveau de compréhension partagée des Maîtres du digital est de 32 % plus élevé que celui des autres entreprises⁴.

La compréhension partagée est le point de départ d'un changement plus profond des relations entre les SI et les métiers ainsi que de la nature même des SI. Chez les Maîtres du digital, les SI et les métiers manifestent beaucoup de confiance et de considération mutuelles. Ils sont aussi très clairs sur le rôle de chacun au sein de la transformation digitale. Et cela se traduit dans leur potentiel d'action. Chez eux, le sentiment de maîtriser l'avenir est de 21 % plus élevé que chez les autres et, une fois de plus, il s'agit là d'une différence statistiquement significative⁵. Leur collaboration leur permet non seulement de faire ce dont ils ont besoin mais d'aller encore plus loin. Leurs compétences numériques sont plus élevées et la qualité de leur plate-forme digitale est supérieure à celle de leurs concurrents.

Quand cette coopération est étroite, elle permet de fusionner en un seul processus de collaboration continue la connaissance des clients et du produit, la technicité, le potentiel d'évolution de l'organisation ainsi que les capacités des SI. Mais trop souvent on pense plutôt à un mauvais ménage plutôt qu'à un partenariat fluide⁶. Les discussions sont conflictuelles et peu coopératives. La médiocrité de la relation est un handicap qui les freine et qui rend le changement plus risqué.

Pourquoi les SI et les métiers entretiennent de mauvaises relations

Les mauvaises relations entre les patrons du SI et ceux des métiers ont de multiples causes. Parfois, elles tiennent à la personnalité du patron des SI. Les patrons des métiers se plaignent fréquemment que leur directeur informatique ne parle pas la même langue ou qu'il ne semble pas comprendre ce qui compte vraiment pour eux. Ainsi, le directeur informatique d'une entreprise chimique nous a raconté qu'il parle régulièrement aux opérationnels du potentiel d'innovation qu'offre le numérique, mais qu'aucun de ses homologues ne semble y ajouter de crédit. Parfois, le problème vient de l'incapacité des SI à faire ce qu'ils promettent. Selon Bud Mathaisel, qui a été directeur informatique de plusieurs grands groupes, « tout se joue avec la capacité à apporter un service fiable, à coût maîtrisé et de très haute qualité. C'est absolument essentiel si l'on veut

au minimum être invité à discuter de la façon d'utiliser cette compétence dans un projet intéressant⁷. » Malheureusement, cette compétence n'est pas toujours au rendez-vous. « Nos SI sont mauvais, nous a avoué un responsable opérationnel. Leurs coûts sont inacceptables. Ils ont des délais de neuf ou dix mois, là où des prestataires extérieurs font les choses entre trois et neuf semaines. Depuis que nous avons commencé à externaliser les SI, ils ont commencé à se remuer. » Quand on hérite d'une mauvaise communication, de processus de décisions byzantins et d'engagement non tenus, on ne dispose pas d'une bonne base pour construire un partenariat entre les SI et les métiers.

La faute n'en incombe cependant pas toujours aux patrons des SI et les opérationnels en portent souvent une part de responsabilité. Comme nous le montrerons plus tard dans ce chapitre, des SI très performants supposent une bonne plate-forme digitale et les bonnes plates-formes exigent de la discipline. Si dans leur façon de travailler avec les SI, les opérationnels font montre d'impatience, manifestent des attentes déraisonnables ou veulent absolument imposer leur façon de faire, ils ont intérêt à envisager de changer.

Mais quelle que soit la cause du problème, il est vital de le régler. Comme nous l'a raconté un cadre de banque : « Depuis cinq ans, les SI se sont rapprochés des métiers. C'est un élément très important de la réussite car c'est la technologie qui rend possible un grand nombre des transformations de notre activité. » Si la relation est de qualité, les SI peuvent apporter une aide aux opérationnels et les opérationnels peuvent être attentifs quand les SI leur proposent des innovations ; et des deux côtés, les cadres peuvent faire preuve de souplesse pour permettre la mise en place de nouveaux mécanismes de gouvernance ou la création de services numériques partagés. Chez Codelco comme chez Asian Paints et P&G, le directeur informatique va jusqu'à être l'animateur de la transformation digitale de l'entreprise.

Comment améliorer les relations SI-métiers

Mais comment donc s'y prendre pour améliorer ces relations ? Angela Ahrendts, la PDG de Burberry, a dit à son directeur informatique qu'elle avait besoin de lui pour tenir la barre avec l'équipe de direction⁸. Mais, tout comme les consignes venues d'en haut, les changements au niveau du leadership ne sont que le point de départ du changement. Rares sont les directeurs informatique qui peuvent à eux seuls changer

la façon dont les métiers travaillent et il est peu pensable que la totalité des cadres opérationnels suivront le mouvement, quand bien même le dirigeant l'exigerait.

Rétablir une bonne relation entre les SI et les métiers risque de prendre du temps, car il faut que chacun réapprenne à faire confiance aux autres et que tous redéfinissent leur façon de travailler ensemble. Et comme toujours quand une relation est conflictuelle, la meilleure façon de s'y prendre est de restaurer une communication de qualité. Est-ce que les SI coûtent vraiment trop cher ou, compte tenu de ce qu'ils ont à faire, est-ce que les coûts sont raisonnables ? Est-ce que le département souffre vraiment d'un excès de procédures ou ces procédures ont-elles une vraie utilité ? Êtes-vous un bon partenaire pour les SI ou est-ce que vous leur compliquez la vie ? Comment s'assurer d'une bonne qualité d'exécution ? Quels investissements peuvent aider les SI à améliorer leurs outils, leurs processus, leur efficacité, leur qualité et leur réactivité⁹ ?

Les recherches du MIT sur les conditions de redressement des départements informatiques ont permis d'identifier les étapes par lesquelles un centre de coûts, tenu en piètre estime, devient un partenaire au fonctionnement optimal¹⁰. Le principal levier du changement est la transparence sur les résultats, les rôles et la valeur créée. La première étape consiste à aider les collaborateurs du département SI à changer leur façon de penser leur activité et à en parler autrement. La deuxième étape est de montrer clairement que les SI rendent (ou ne rendent pas) le service pour lequel ils sont payés – le bon service, au bon niveau de qualité et au bon prix – et d'identifier quels problèmes subsistent et où. Quant à la troisième étape, elle concerne la façon dont les responsables des SI et des métiers décident de leurs investissements et évaluent la rentabilité des projets financés. La transparence permet ainsi aux deux parties de prendre des décisions intelligemment et de collaborer pour identifier les innovations à mettre en œuvre.

Des SI à deux vitesses

Toutes les entreprises n'ont pas forcément le temps d'attendre qu'une relation de qualité s'installe entre les SI et les métiers avant de se lancer dans leur transformation digitale. Plutôt que de faire monter leur département informatique en puissance, elles préfèrent le contourner et développer les compétences digitales au sein d'une autre direction, comme

celle du marketing. Mais cette façon de faire risque de soulever de nombreux problèmes, surtout si les collaborateurs ne comprennent pas le côté rigide et parfois pesant des processus des SI. Ce type de manœuvre de contournement entraîne des risques de gaspillage, de complication de la plate-forme digitale et, ce qui est pire, menace la sécurité de l'entreprise et sa conformité réglementaire.

Il vaut mieux alors créer une direction des SI à deux vitesses : une partie des collaborateurs continue de répondre aux besoins traditionnels tandis que l'autre relève le défi d'accompagner les opérationnels à la vitesse du digital. Les activités digitales – notamment celles qui concernent la relation client – avancent sur un tempo plus rapide que la plupart des activités traditionnelles des SI. Elles ne portent pas le même regard sur les processus de création : alors que les projets informatiques supposent une vision parfaitement claire et une exécution planifiée dans le détail, les activités digitales procèdent souvent par essais et erreurs, expérimentations en grandeur nature et abandon ou adjonction de fonctionnalités au vu des résultats de l'expérience.

Avec une approche à deux vitesses, l'entité digitale peut développer des processus et des méthodes à des vitesses d'horloge plus proches de celles du monde digital, sans faire comme si les vieux processus informatiques n'avaient pas de raison d'être. Grâce aux relations naturelles qu'ils entretiennent au sein de leur département, les patrons des SI peuvent accéder aux systèmes hérités du passé et engager des changements. Les responsables métiers peuvent utiliser leurs réseaux pour solliciter contributions et ressources. Les responsables des SI peuvent même commencer à travailler avec eux en pilotage à quatre mains, comme cela s'est fait, entre autres, chez Lloyds Banking Group. Mais cela implique de choisir les bons managers des deux côtés : des opérationnels à l'aise avec la technologie et ouverts aux propositions de leurs homologues SI ; et des informaticiens qui voient au-delà de la technologie et sont capables d'intégrer à leur réflexion les processus et les moteurs de la performance opérationnelle. Les uns comme les autres doivent avoir un vrai talent de communication et être capables de dialoguer facilement aussi bien avec des opérationnels qu'avec des spécialistes des SI.

Les SI à deux vitesses supposent la capacité à relativiser la valeur de la vitesse. Les initiatives digitales ne requièrent pas toutes la rapidité et le changement permanent que nécessitent les processus de relation clients.

Au contraire, la technologie sous-jacente à la nouvelle plate-forme de Lloyds Banking Group, à l'excellence opérationnelle d'Asian Paints et à l'optimisation de la chaîne logistique digitale de Nike a dû être pensée de façon aussi minutieuse et systématique que n'importe quelle pratique SI traditionnelle. Il pourrait être dangereux de réaliser des implémentations d'une telle envergure si l'on avance en tâtonnant et en comptant sur ses erreurs pour apprendre. Il y aurait un risque de trop se focaliser sur le métier, de gaspiller de l'argent et de créer des problèmes de sécurité. Mais une fois une plate-forme digitale robuste mise en place, il devient possible d'accélérer le développement de nouvelles capacités en mode agile et innovant. L'essentiel est de comprendre ce qu'exige chaque type de projet et quelle marge de manœuvre il laisse à la flexibilité et à l'agilité. Les grands patrons du digital ne s'y trompent pas. En binôme avec les bons opérationnels, ils peuvent avancer rapidement et sûrement.

Les SI à deux vitesses intègrent aussi de nouveaux processus. Il n'y a pas beaucoup d'activités digitales qui peuvent s'offrir le luxe d'attendre les mises à jour logicielles mensuelles pour toutes leurs applications. Ainsi Flickr, l'hébergeur d'images numériques, vise jusqu'à dix déploiements par jour, et d'autres activités en exigent davantage¹¹. Ce mode de déploiement continu nécessite une discipline rigoureuse et une coordination étroite entre les développeurs, ceux qui conduisent les essais et les opérationnels. Un bug logiciel, une étape de test oubliée ou un problème de configuration dans le déploiement peut faire tomber en panne un site Internet ou affecter des milliers de clients. DevOps, méthode de développement relativement nouvelle, vise à permettre d'associer ainsi vitesse et discipline. Elle efface les frontières entre développement, opérations et assurance qualité et permet à ces entités de travailler ensemble de façon plus agile dans une relation plus étroite. Bien appliqué, DevOps améliore à la fois la vitesse et la fiabilité du développement et du déploiement applicatifs, grâce à la standardisation des environnements de développement. Il utilise des méthodes et des normes robustes, notamment en synchronisant les outils utilisés par chaque équipe¹².

DevOps s'appuie fortement sur l'automatisation des outils de test, de contrôle de configuration et de déploiement, toutes tâches qui prennent du temps et font courir des risques d'erreurs quand on les exécute manuellement. Mais pour pouvoir utiliser DevOps, une entreprise doit créer une culture de collaboration entre les équipes et d'acceptation des règles et des méthodologies dont dépend l'efficacité du processus¹³. La

discipline, les outils et les processus robustes de DevOps aident les SI à accélérer la sortie de nouvelles versions en diminuant le nombre d'erreurs, ainsi qu'à suivre leur bon fonctionnement et à résoudre les problèmes plus efficacement qu'auparavant¹⁴.

Quel qu'en soit l'initiateur, la création d'une relation étroite entre les responsables métiers et ceux des SI est une condition essentielle de la transformation digitale. Cette relation va changer la façon de travailler des uns et des autres. Comme chez Lloyds Banking Group, la confiance et la compréhension partagée permettront aux experts du numérique et aux opérationnels de collaborer étroitement pour créer des pratiques métier innovantes à la vitesse du numérique. Faute d'une telle qualité relationnelle, l'entreprise risque de s'embourber dans des discussions sans fin sur les préalables, dans des projets qui échouent et des systèmes médiocres, et de se faire doubler par ses concurrents sur la voie rapide du digital.

Se doter de compétences digitales

Créer des expériences clients fortes ou se doter de capacités opérationnelles de premier plan est bien plus qu'un défi technologique. C'est un défi qui concerne aussi le changement organisationnel avec la mise en place de nouvelles compétences et de nouvelles façons de travailler. Malgré cela, 77 % des entreprises que nous avons étudiées au début de nos recherches ont mentionné le manque de compétences numériques comme le premier frein à leur transformation digitale¹⁵. Pour compliquer le problème, la plupart d'entre elles sont à la recherche des mêmes compétences et, notamment, en analyse des médias sociaux, marketing mobile, architecture du *cloud* ou traitement des données.