



# CIO.FOCUS

---

**Les DSI aujourd'hui :  
profils et clefs de réussite**

# EN BREF

La fonction de DSI est en pleine évolution. Avec la crise sanitaire et les changements urgents que les entreprises ont dû mettre en œuvre pour s'adapter à cette nouvelle donne, l'IT a joué un rôle essentiel. Qu'il s'agisse d'assurer la continuité des activités, de transformer l'organisation, les processus et les pratiques, partout les DSI répondent présents. Nous avons étudié les parcours de ces leaders discrets, aux manettes de l'IT dans les grandes organisations françaises. Comment accède-t-on aujourd'hui aux postes de directions IT dans ces entreprises ? Quels sont les attributs et compétences clefs nécessaires pour réussir dans des missions de plus en plus étendues et variées ? Éléments de réponse dans ce CIO Focus spécial carrière.

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

# SOMMAIRE

/ MANAGEMENT

Les profils techniques, majoritaires chez les DSI en poste

3

/ MANAGEMENT

Sept traits qui distinguent les leaders des managers IT

7

/ MANAGEMENT

Agent du changement, le prochain rôle clef des DSI

11

/ MANAGEMENT

Sept attributs que doivent avoir tous les leaders IT

16

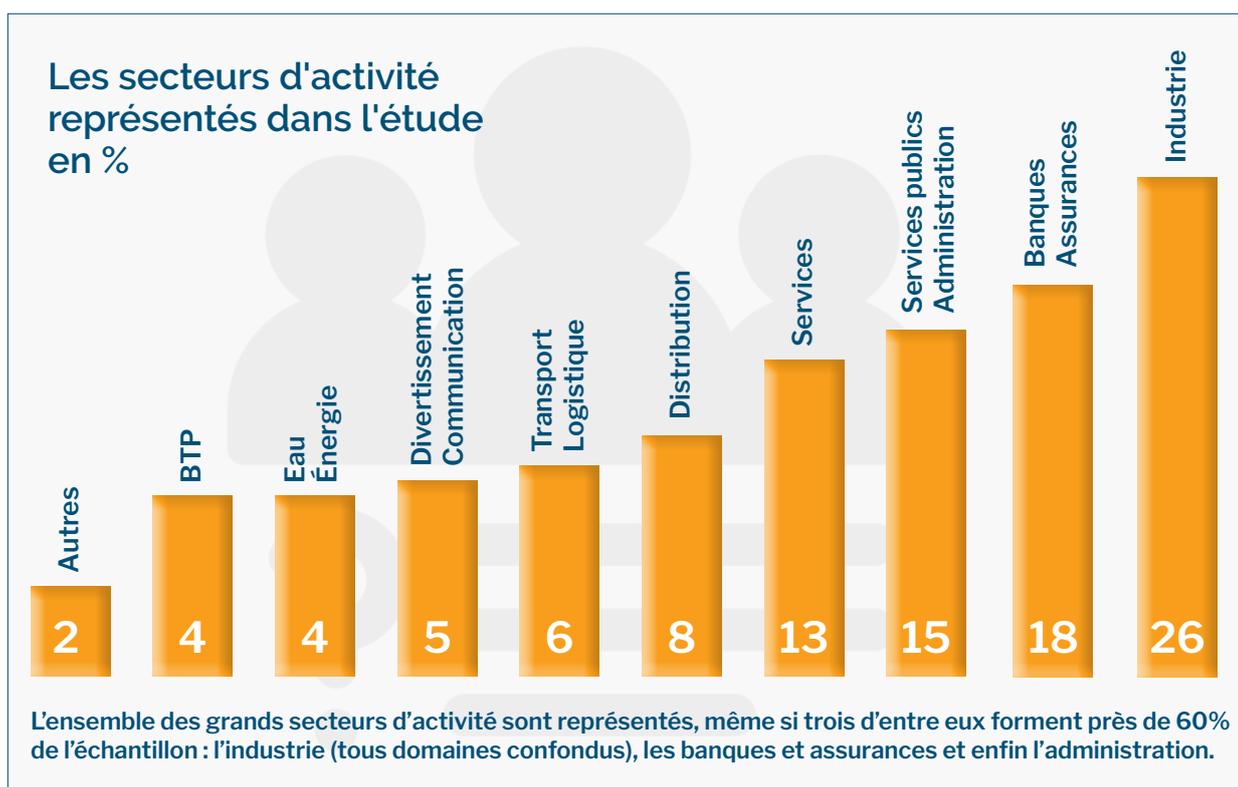


/ MANAGEMENT

## Les profils techniques, majoritaires chez les DSI en poste

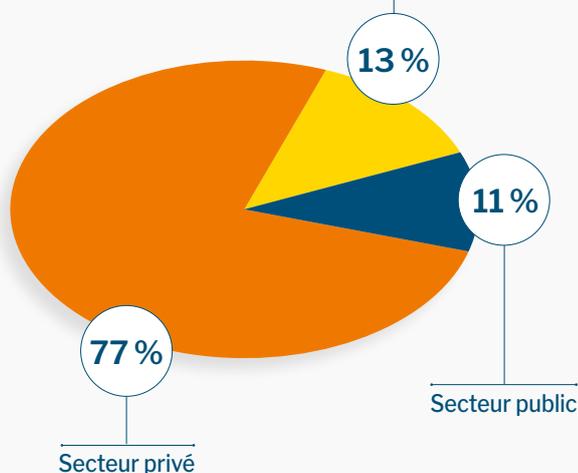
Pour savoir quelles sont les carrières qui mènent à la fonction de DSI, CIO a étudié plus de 200 profils de décideurs IT en poste dans les grandes entreprises et administrations françaises. De la formation initiale des DSI à l'ancienneté moyenne dans la fonction, voici quelques-uns des enseignements tirés de cette enquête.

Quelles sont les formations initiales suivies par les DSI actuellement en poste dans les grandes entreprises et institutions françaises ? Les profils à dominante technique sont-ils majoritaires dans cette fonction ? Une formation en management est-elle un prérequis pour accéder aux postes de direction IT ? Pour répondre à ces questions et quelques



## Statut des organisations représentées dans l'étude

Etablissements mixtes (EPIC, SA à capitaux publics, groupes paritaires de protection sociale...)



autres, la rédaction de CIO a décidé d'analyser les parcours d'un peu plus de 200 DSI, directeurs techniques et directeurs du digital travaillant dans 197 grandes entreprises et administrations françaises.

Lorsqu'on regarde les études initiales suivies par les DSI actuellement en poste, un constat s'impose : pour être DSI en 2021, mieux vaut avoir fait des études d'ingénieur. Parmi les 176 décideurs IT qui ont indiqué leur formation initiale, les écoles d'ingénieurs représentent en effet 66% du panel. Les polytechniciens sont les plus

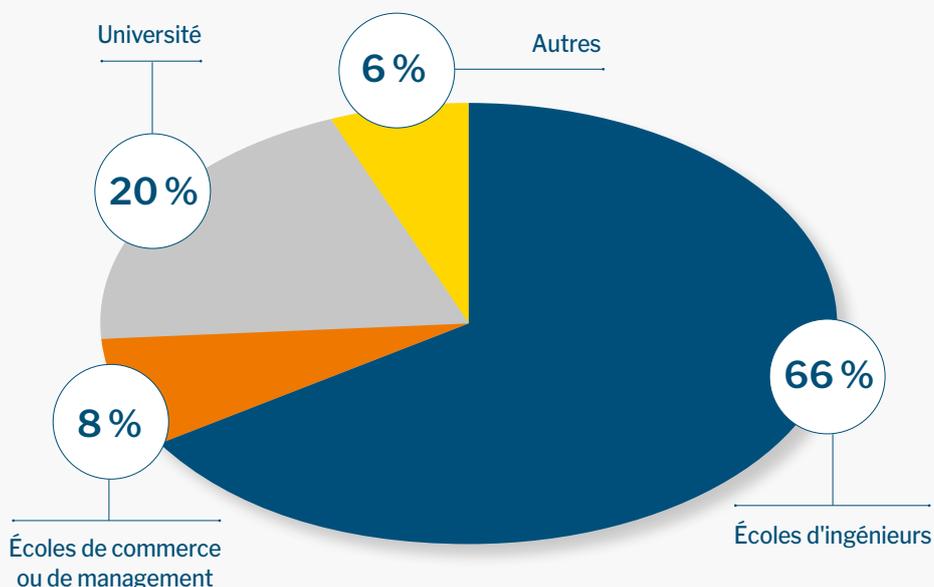
nombreux (21), suivis par Telecom Paris (6 diplômés auxquels s'ajoutent 6 polytechniciens), CentraleSupélec (9) et l'INP - Ensimag (7). L'EPITA, les Mines, l'ESIA et les INSA comptent également plusieurs représentants. Les universitaires arrivent en seconde place, représentant 20% du total. Les cursus suivis sont à dominante informatique, avec plusieurs Miage, mais quelques DSI ont suivi des études en finance, mathématiques ou physique. Une petite proportion de l'échantillon (8 %) a suivi une école de commerce et deux sont normaliens. Quelques rares parcours atypiques apparaissent également. Parmi eux figurent un médecin, deux agronomes, un militaire et un énarque. Enfin, seuls cinq profils ont effectué leur formation initiale à l'étranger.

## Les formations en management, accélérateur de carrière

Si les écoles d'ingénieurs généralistes sont les plus représentées (environ un tiers du panel), les données montrent également qu'un petit tiers des DSI ont suivi des études autour de l'informatique et des systèmes d'information (environ 30 % venant d'écoles d'ingénieurs ou de formations universitaires spécialisées). Toutefois, 45 % des décideurs étudiés mentionnent des études et formations complémentaires. S'il s'agit souvent de formations scientifiques, les formations en management ou gestion sont-elles aussi particulièrement prisées, formant près de la moitié (48 %) du total. Cette double compétence apparaît donc comme un atout pour évoluer vers des postes de direction.

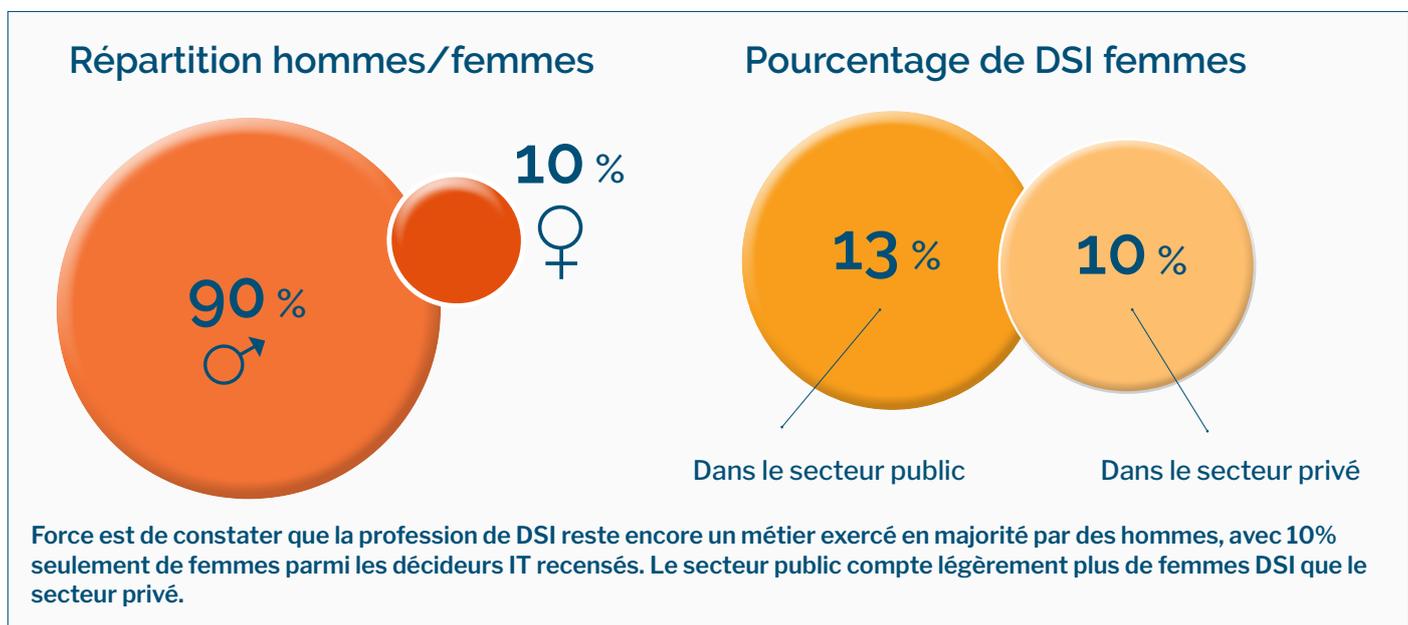
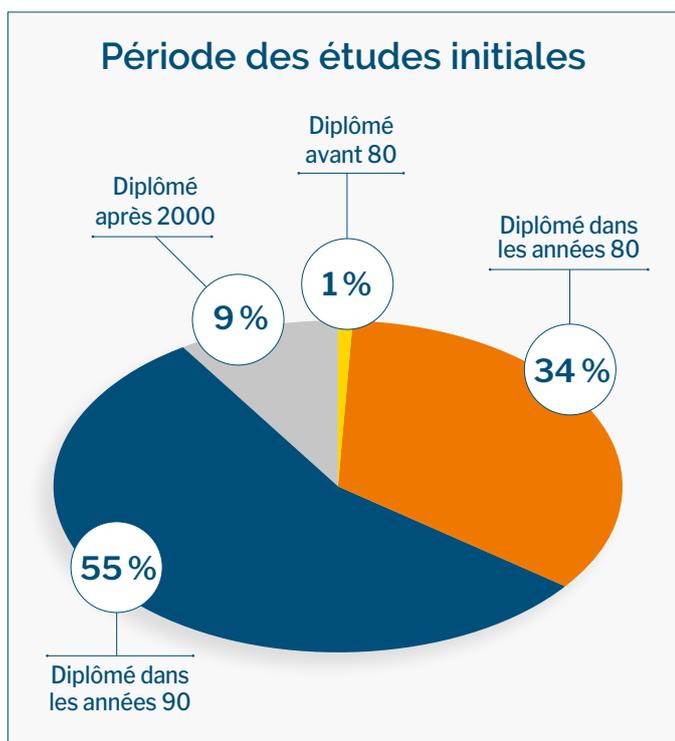
Parmi les écoles choisies pour acquérir ces compétences managériales, l'Insead, HEC, Essec, l'ESCP ou encore les IAE (instituts d'administration des entreprises) reviennent à plusieurs reprises. Une quinzaine de DSI ont obtenu des MBA (master of business administration) et quatre ont poursuivi leurs études jusqu'au doctorat. Là encore, les formations à l'étranger sont rares, une dizaine seulement de profils indiquant des études dans un établissement hors de France (en majorité dans les pays anglo-saxons).

## La formation initiale des DSI



D'après les informations disponibles, plus de la moitié (55 %) des DSI en poste actuellement ont démarré leur carrière au cours de la décennie 90, date à laquelle ils ont obtenu leur diplôme initial. Un bon tiers (34 %) a quant à lui débuté dans les années 80. La génération née dans cette même décennie, « les milléniaux » commence également à apparaître, avec 9 % des décideurs diplômés dans les années 2000.

La majorité (78 %) des DSI étudiés sont à leur poste actuel depuis 5 ans ou moins. 18 % ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté dans leur fonction, et 5% plus de 10 ans. Par ailleurs, 38 d'entre eux ont changé de poste en 2020-2021, soit 20 %. L'analyse des parcours révèle



également une certaine étanchéité entre le secteur public et privé : la plupart des DSI en poste dans des institutions publiques ont en effet fait leur carrière dans l'administration ou dans des entreprises privées dont l'État est l'actionnaire principal, une petite dizaine (sur 32) seulement ayant travaillé dans d'autres types d'entreprises. De façon similaire, une dizaine seulement de DSI travaillant dans le privé (sur 175) sont passés par des établissements publics.

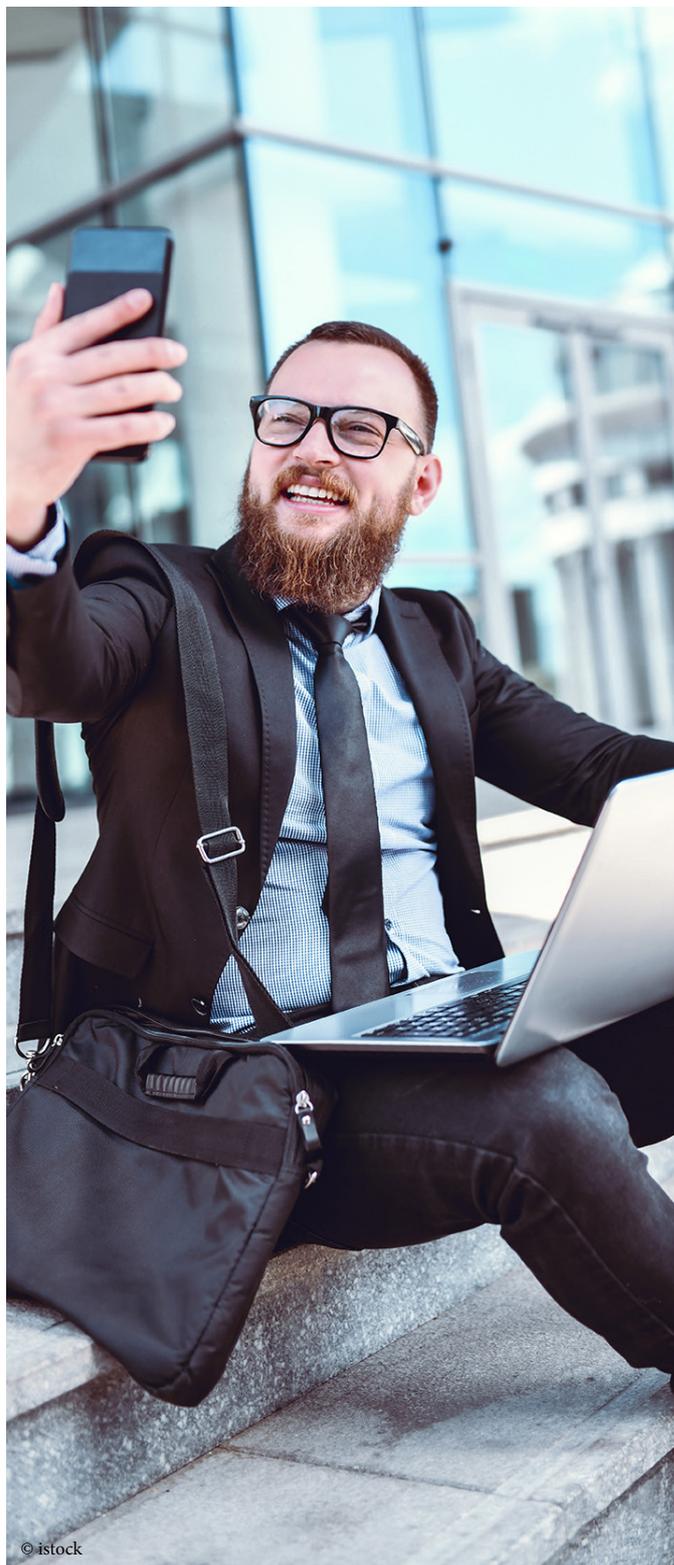
## Ancienneté dans le poste



Si les DSI ont en majorité suivi des formations techniques, confirmant que la culture technologique et scientifique est importante pour piloter les systèmes d'information, peu d'entre eux ont travaillé dans le secteur informatique (hors télécommunications). Très peu sont passés par des fournisseurs de solutions : 13 seulement mentionnent une expérience chez un éditeur de logiciels ou un constructeur. Davantage (28) ont travaillé dans des entreprises de services numériques ou de grands cabinets de conseil en technologie, un secteur qui accueille traditionnellement beaucoup de jeunes diplômés.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR  
**Aurélie Chandeze**, Rédactrice-en-chef adjointe



© istock

## À propos de l'étude

Pour cette étude, la rédaction de CIO s'est basée sur 206 DSI, CDO ou CTO en poste dans de 197 grandes entreprises ou administrations françaises en février 2021. À partir des informations publiquement disponibles sur les profils LinkedIn et des biographies présentes sur les sites institutionnels, nous avons regardé leur parcours. Nos statistiques sur les formations et l'ancienneté se basent uniquement sur le nombre de profils où ces informations sont renseignées : 176 des décideurs étudiés ont indiqué les études suivies, 188 mentionnent la date à laquelle ils ont démarré à leur poste actuel.

/ MANAGEMENT

## Sept traits qui distinguent les leaders des managers IT

Pour faire de l'IT un véritable levier de performance, mieux vaut ne pas se contenter d'une approche de pur gestionnaire. Cet article adapté de CIO.com recense sept caractéristiques à cultiver pour ne plus être un simple manager, mais bien un leader de l'IT.



© DR-Carnegie Mellon

Pour Gregory J. Touhill, qui fut le premier CISO fédéral, « montrer avec ses mots et ses actes le respect et l'appréciation pour son équipe prépare le terrain pour exceller en tant que leader. »

La plupart des DSI, au début de leur carrière, ont été des managers IT. Malheureusement, malgré la hausse de leur rémunération et de leurs responsabilités, beaucoup d'entre eux continuent de se comporter et d'agir comme des gestionnaires plutôt que comme des cadres dirigeants. Pourtant, un leader IT qui ne parvient pas à se départir de ses anciennes attitudes et pratiques rencontre un sérieux problème. Coincé dans le passé et incapable d'appuyer sur la touche « avancer », un DSI avec un état d'esprit de gestionnaire est dans l'impossibilité de débloquer le plein potentiel de son nouveau rôle.

Passer de manager à cadre dirigeant est un processus qui demande de la lucidité, de la réflexion et de la vision. CIO.com a identifié sept traits de caractère qui séparent les leaders des simples managers IT. Développer ces derniers permet d'accélérer la transition, pour endosser pleinement son rôle de leader IT.

### 1 Être inspirant

Un leader IT inspire ses collègues, en les encourageant à se saisir du changement technologique et à le cultiver. « Il n'est pas nécessaire d'avoir un titre précis ni d'être dans un poste de pouvoir pour mettre à profit une telle aptitude », souligne Mark Smith, professeur et responsable des technologies d'entreprise et des études supérieures à l'Université de Technologie avancée de Tempe (Arizona). « Les



© Fotolia

*leaders IT qui inspirent les autres parviennent à mobiliser les gens pour finir les projets et accomplir de grandes choses.* » Mark Smith ajoute que pour inspirer son équipe et ses collègues, un leader a besoin d'acquiescer et de peaufiner une véritable intelligence émotionnelle et des compétences en communication.

Les leaders IT peuvent aussi inspirer leurs équipes à travers des discussions ouvertes, honnêtes et transparentes sur les stratégies technologiques et la vision associée. « *Les meilleurs leaders IT sont ouverts au feedback et au dialogue, ils encouragent les autres, à tous les niveaux, à contribuer à la vision et à lui donner forme* », estime Kim Bozzella, directrice associée du cabinet de conseil Protiviti. « *L'époque où l'on se contentait de suivre aveuglément quelqu'un est terminée, les salariés veulent des leaders qui sont accessibles, communicants et réels.* »



© DR

*Kim Bozzella, directrice associée du cabinet de conseil Protiviti.*  
« *L'époque où l'on se contentait de suivre aveuglément quelqu'un est terminée, les salariés veulent des leaders qui sont accessibles, communicants et réels.* »

## 2 Encourager la collaboration

L'IT est imbriquée dans un portefeuille d'activités métiers en constante expansion. « *Pour cette raison, il faut établir un grand nombre de relations positives au sein d'une organisation IT* », observe Jerry Kurtz, vice-président exécutif chargé des informations et données dans la branche nord-américaine de l'entreprise de conseil Capgemini. « *Le succès d'un leader IT et de son équipe est largement déterminé par la qualité de ces relations collaboratives et par la capacité à bâtir une organisation IT à la fois prête et capable de suivre sa vision.* »

Les leaders qui parviennent à développer la collaboration au sein de leur organisation et avec des acteurs externes réussiront à opérer des changements et à obtenir davantage de soutien pour leurs managers IT et responsables de programmes, pointe Kim Bozzella. En outre, les leaders qui encouragent l'innovation collaborative, incitant les membres de leur équipe à penser différemment et de façon plus créative, réussiront à livrer les clients dans les temps et sans erreur, de même qu'à assurer les opérations technologiques clés de l'entreprise.

## 3 Savoir transmettre l'information

Donner à ses équipes les informations dont ils ont besoin pour achever leurs tâches est essentiel pour s'assurer qu'ils comprennent le contexte et disposent d'une direction sur le long terme. La capacité à expliquer pourquoi il faut se concentrer sur certaines

priorités, d'une manière qui encourage le dialogue et l'implication, est une aptitude de leadership essentielle, explique Loralie Thostenson, vice-présidente senior et responsable des talents technologiques chez Liberty Mutual Insurance. « *Se servir efficacement de cette aptitude inspire et motive les employés à atteindre les résultats souhaités, en créant un environnement dans lequel les individus se sentent valorisés* », ajoute-t-elle.

Savoir influencer et communiquer avec les employés et les parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation, en adoptant différents styles et approches, est une aptitude très différenciante. « *Les personnes qui démontrent un réel leadership sont capables de créer et d'entretenir des relations qui reposent sur la confiance* », souligne Loralie Thostenson. « *La capacité à bâtir un discours convaincant tout en restant ouvert à des perspectives différentes est primordiale pour définir une feuille de route visionnaire avec les équipes et les partenaires métiers, afin de piloter la transformation de l'entreprise par la technologie.* »

#### 4 Se montrer visionnaire

Un leader IT doit être capable d'imaginer le futur de l'entreprise et d'exécuter cette vision, à travers la gestion du changement, l'expertise métier, l'influence, la négociation et d'autres compétences nécessaires pour réussir le changement nécessaire, affirme Bill VanCuren, CIO du fabricant de caisses enregistreuses et distributeurs de billets NCR. « *Être leader IT est une profession où l'on se sent seul, car la masse a généralement tendance à refuser le changement au début et à ne pas suivre les premiers à le porter, qui essayent de concrétiser le futur et de conduire le changement* », poursuit-il.

Par nécessité, les managers IT cherchent en priorité à « garder les lumières allumées », en s'assurant que les projets sont réalisés dans les temps et remplissent bien les objectifs attendus. Les leaders IT doivent au contraire adopter une perspective bien plus large et visionnaire, en se concentrant sur de nouvelles directions qui peuvent apporter de la valeur aux clients internes et externes, estime Rich Temple, vice-président et CIO du Deborah Heart and Lung Center (centre médical sur le cœur et les poumons). « Le



© NCR

Bill VanCuren, CIO de NCR : «*être leader IT est une profession où l'on se sent seul, car la masse a généralement tendance à refuser le changement au début.* »

*leader IT visionnaire peut susciter l'enthousiasme à la fois chez les clients et les membres de l'équipe IT, pour les nouvelles directions et opportunités proposées ainsi que pour la possibilité d'apprendre de nouvelles choses et de se développer professionnellement* », explique-t-il.

#### 5 Faire preuve d'empathie

Les meilleurs leaders IT sont ceux qui dirigent avec empathie, selon Michael Fahey, conseiller exécutif au sein du cabinet d'études IT Info-Tech Research Group. « *Ils comprennent que pour inciter les membres de leur équipe à donner le meilleur d'eux-mêmes, il faut une acceptation sincère et une compréhension des motivations et du contexte de l'employé* », insiste-t-il. En d'autres termes, ces leaders prennent le temps de connaître individuellement chacun de leurs collaborateurs et ce qui les fait vibrer. À l'inverse, un manager se contente de suivre ses missions et se concentre sur le travail à faire. « *Même s'il n'y a évidemment rien de mal à agir en fonction de ses missions, cette approche maintient des oeillères qui peuvent réduire son efficacité* », observe Michael Fahey. « *Les managers peuvent être inconscients de ce que vit un employé sur le plan personnel, ce qui signifie qu'ils ne seront pas toujours dans une position idéale pour les inciter à faire de leur mieux.* »

« Quand vous montrez avec vos mots et vos actes le respect et l'appréciation que vous avez pour vos subordonnés, vous préparez un terrain favorable pour exceller en termes de leadership », souligne l'ancien Brigadier général Gregory J. Touhill, premier CISO fédéral et actuellement professeur adjoint au Heinz College of Information Systems and Public Policy de l'université Carnegie Mellon. « Pendant mon service en tant que militaire, j'ai appris que les managers gèrent des choses tandis que les leaders dirigent des gens », pointe-t-il. « Si les grands leaders possèdent des douzaines de traits essentiels, j'ai constaté que la caractéristique clef qui sépare les leaders des managers est l'empathie. » Michael Fahey recommande de comprendre et d'avoir confiance dans ses subordonnés, et de les laisser gérer le travail qui doit être fait. « Savoir qui sont ses collaborateurs et ce qui les motive est l'une des compétences qui distinguent les bons leaders des autres. »

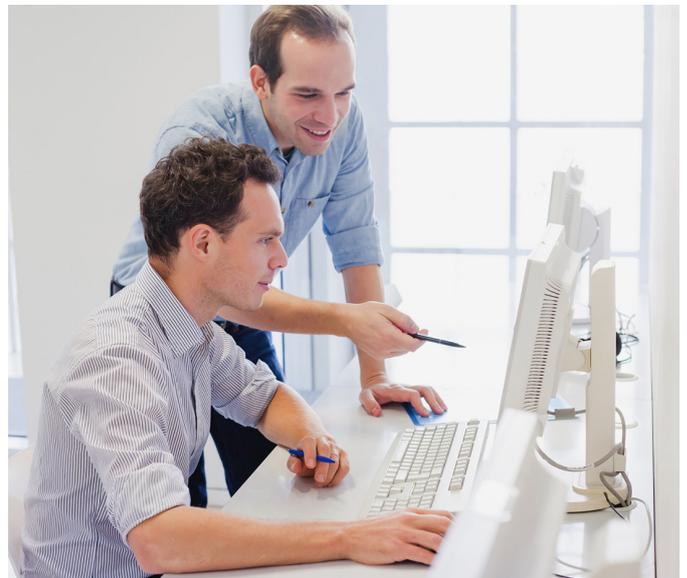
## 6 Rester flexible

La flexibilité, cette capacité à gérer de façon adroite un environnement complexe et changeant, est une aptitude clef qui différencie des leaders IT des managers. « Celle-ci nécessite une intelligence fluide, la capacité à raisonner et à résoudre des problèmes dans des situations uniques et nouvelles, ainsi qu'un état d'esprit axé sur le développement », explique Charlie Atkinson, CEO de PeopleFactors, une plateforme RH d'évaluation des talents en ligne.

En fonction de la situation, un leader peut avoir besoin de s'appuyer sur des techniques de management ou de leadership pour accomplir une tâche particulière. « Les rôles seniors penchent plus vers le leadership », estime Charlie Atkinson. « Un DSI passera typiquement 20 à 30 % de son temps à gérer ceux qui lui reportent en direct, et le reste de son temps à diriger. »

## 7 Avoir de la bienveillance

Pour Jon Check, directeur senior des solutions de cybersécurité chez Raytheon, ce qui distingue réellement un leader IT est la bienveillance - prendre soin des employés tout en accordant aussi son atten-



tion à la mission de l'entreprise. « Un leader encourage la progression de carrière, le bien-être, l'apprentissage permanent et l'acquisition de nouvelles compétences pour son équipe entière, tout en s'en faisant le défenseur au sein de l'entreprise. » Atteindre ce niveau de leadership suppose de se soucier véritablement de son équipe et d'aider chacun de ses membres à atteindre ses objectifs.

« La route vers le leadership demande de la patience, une concentration permanente et des efforts », prévient Jon Check. « Un leader doit consacrer du temps et des ressources pour aider ses collègues et pas simplement sa propre progression de carrière », affirme-t-il. « Même si cela semble impossible de prendre des responsabilités supplémentaires, les leaders trouvent du temps pour ce qui est important, et s'assurer que l'équipe entière réussisse et ait la capacité de progresser figure en haut de la liste. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**John Edwards**, CIO États-Unis (Adaptation et traduction par **Aurélié Chandèze**)



/ MANAGEMENT

## Agent du changement, le prochain rôle clef des DSI

Avec la crise sanitaire, les DSI sont devenus des acteurs à part entière dans le changement de culture qui accompagne la transformation digitale en cours, et sans lequel cette dernière est vouée à l'échec. Ces témoignages tirés de CIO.com illustrent les enjeux qu'implique ce nouveau rôle pour les décideurs IT.



© DR

*Carol Juel, EVP et CIO de Synchrony : « le DSI doit relier les points pour aider l'organisation à évoluer et s'adapter rapidement. »*

Pour les décideurs IT d'aujourd'hui, la gestion du changement n'est plus seulement une préoccupation technique. Il s'agit désormais de devenir le fer de lance de la transformation culturelle à tous les niveaux des organisations. Ces témoignages recueillis par CIO.com pointent quelques-uns des enjeux qui accompagnent ce changement de rôle majeur.

Pour plusieurs raisons, la date du 26 février 2020 a marqué Carol Juel, vice-présidente exécutive et CIO de la société de services financiers Synchrony. Non seulement il s'agissait du septième anniversaire de ses jumeaux, et celle-ci avait peiné à rentrer chez elle pour rejoindre les festivités, mais c'était aussi le début d'un changement de cap, alors qu'une réunion de routine pour explorer les possibilités de la technologie Amazon Workspace avait posé les bases pour le passage en quasi-temps réel de l'entreprise au télétravail, alors que la Covid-19 s'imposait comme une pandémie globale. Synchrony a envoyé ses 4 000 travailleurs de la connaissance à leur domicile le 13 mars, enchaînant moins de deux semaines plus tard avec un plan pour permettre le travail à distance à 12 000 employés en centre d'appel. Peu de temps après, Carol Juel et le comité exécutif ont officiellement lancé une démarche de transformation de l'entreprise pour adopter les pratiques métiers très agiles qui avaient permis de rendre le passage au télétravail opérationnel si rapidement. Leur objectif était de mettre Synchrony dans une position favorable pour s'adapter rapidement, alors que l'organisation entrevoyait



un futur fait de scénarios changeant en permanence et de marchés incertains. « *Il s'agissait d'un exercice de logistique et de communication, mais aussi de leadership* », pointe Carol Juel. « *Le sujet n'est pas seulement technologique, il renvoie à l'état d'esprit agile et aux changements culturels qui rendent la transformation digitale possible. Le rôle du DSI est de relier ces points et d'aider ainsi l'organisation à évoluer et s'adapter rapidement.* »

Comme le montre l'expérience de Carol Juel, la transformation digitale a catapulté les DSI au coeur du changement organisationnel, non simplement comme des meneurs technologiques, mais comme des agents du changement, clefs pour promouvoir les modifications culturelles nécessaires pour une transformation réussie. Selon l'enquête 2020 « *State of the CIO* » de CIO.com, les DSI consacrent davantage de temps à des missions de transformation (89 %) et de stratège d'entreprise (67 %), incluant le pilotage des initiatives de changement (34 %). Même si s'impliquer dans les changements organisationnels et culturels n'est pas véritablement nouveau pour le rôle de DSI, ces missions ont une importance renouvelée alors que le rythme des efforts numériques s'accélère et que la pandémie impose des changements massifs dans les opérations quotidiennes, le futur du travail et la manière dont les entreprises s'engagent auprès de leurs clients et partenaires. « *Le rôle de DSI consiste à faire passer son organisation d'une réflexion pour élaborer des*

*stratégies digitales à la construction d'une stratégie qui fonctionne pour un monde digital* », affirme Randy Gaboriault, CIO et vice-président senior chargé de l'innovation et du développement stratégique dans le réseau d'hôpitaux privés Christiana Care Health System. « *Les DSI ne font pas qu'implémenter la technologie ; ils mettent en oeuvre le changement de l'organisation à travers des applications ou technologies. Quand vous déployez un nouveau système ERP ou un dossier médical informatisé, en réalité vous demandez aux collaborateurs de changer leur façon de faire.* »

## Être un partenaire des métiers

Les DSI se sont souvent contentés de rester aux marges de la gestion du changement, se concentrant en priorité sur la promotion des technologies, mais laissant les enjeux culturels et organisationnels à d'autres fonctions managériales. Maintenant que le rôle du DSI est devenu central, ceux-ci bâtissent toutes sortes de boîtes à outils, incluant l'adoption de pratiques agiles, le lancement de programmes de formation et de campagnes de communication, tout ceci en aiguisant leur propre aptitude à se saisir de nouveaux défis, en lien avec le pilotage de la transformation culturelle et organisationnelle.

Tandis que les rôles changent, Darren Ash, CIO adjoint pour la branche du Département de l'Agriculture des États-Unis (USDA) chargée de la production et de la

conservation agricole, estime essentiel que les DSI agissent comme des facilitateurs et des partenaires pour les métiers - pas seulement en identifiant et en déployant des technologies pour résoudre leurs problèmes, mais en embarquant tout le monde dans les nouvelles façons de travailler. Darren Ash et son équipe IT y parviennent par des actions directes et régulières auprès des travailleurs de terrain dans les différentes branches de l'USDA, sollicitant notamment le feedback du personnel de l'agence et des clients finaux afin de promouvoir la transformation. Ces efforts ont pour but d'augmenter l'adhésion à toute initiative digitale et de s'assurer que tout le monde est au courant de l'ensemble des possibilités quand il s'agit de nouveaux déploiements. « *C'est notre responsabilité de mieux éduquer les métiers sur la technologie et la manière dont elle peut être utilisée* », explique Darren Ash. « *Pour que nous puissions conduire le changement, nous devons être de meilleurs partenaires pour les métiers, en particulier les travailleurs opérationnels des différentes branches, pas seulement ceux de l'IT.* »

Darren Ash et ses pairs de la Direction IT prêtent également attention à capturer la voix des clients par le biais de leurs équipes - dans leur cas, les agriculteurs et éleveurs qui dépendent des services de l'agence - ceci pour évaluer ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré et favoriser un accompagnement organique. « *Nous discutons de choses aussi simples que des workflows ou le nombre de clics à ne pas dépasser, ou nous leur posons les bonnes questions* », ajoute-t-il.



© DR

Darren Ash, CIO adjoint pour la branche du Département de l'Agriculture des États-Unis (USDA) chargée de la production et de la conservation agricole

Darren Ash et son équipe ont récemment déployé leur approche de gestion du changement pour aider les employés et clients de l'agence à adopter une nouvelle application de signature électronique et un logiciel de partage de documents sécurisé, conçus pour répondre aux enjeux des procédures habituellement en présentiel durant les fermetures liées à la crise sanitaire. En s'appuyant sur des formations et guides pratiques, l'équipe IT de Darren Ash a travaillé avec les partenaires métiers pour s'assurer que tout le monde savait utiliser la technologie et était à l'aise avec les changements. « *Déployer une telle technologie n'est pas un projet IT - il faut le faire en partenariat avec les agences, afin de communiquer de façon appropriée sur la manière de l'utiliser* », explique le CIO adjoint.

## La place vitale de la formation

Une formation et des programmes d'apprentissage en ligne robustes sont des piliers essentiels dans la stratégie de changement culturel d'Avery Dennison. Celle-ci accompagne toutes les initiatives numériques de ce fabricant international de revêtements adhésifs et d'étiquettes, qu'il s'agisse d'améliorer l'expérience des collaborateurs, des clients, d'optimiser la fabrication ou les produits. Faisant partie intégrante de son centre d'excellence sur l'innovation digitale (Digital Innovation Center of Excellence - DICE), la formation vise à développer la dextérité digitale des collaborateurs, en mettant l'accent sur le design thinking, la méthodologie Agile, DevOps et les technologies digitales. Comme l'explique Nicholas Colisto, vice-président et CIO du groupe industriel, ce programme à multiples facettes repose sur une combinaison de webcasts, de sessions avec un formateur, d'e-learning et de communication ciblée, afin de maintenir les employés d'Avery Dennison à jour et à l'aise avec les changements en cours, au fur et à mesure que l'entreprise devient plus digitale. « *C'est une façon d'éduquer massivement sur les différentes technologies et pratiques existantes* », souligne-t-il.

En complément de ces initiatives de formation, Avery Dennison offre un programme d'accélération de six mois sur le leadership digital à vingt cadres exécutifs hors IT, fournissant à ceux-ci une formation approfondie sur la technologie et le leadership, afin d'en faire des champions métiers du digital. Enfin, des Proof of

concepts menés par le DICE forment le troisième pan de cette stratégie pour développer une culture digitale. « *Si nous laissons l'expérimentation à tout un chacun, l'impulsion résultante reste faible* », explique Nicholas Colisto. « *Chacun a ses missions quotidiennes à accomplir avec l'ERP ou le CRM, ce qui laisse un temps limité pour tester les technologies émergentes.* »

## Aiguiser ses compétences de leadership

Les DSI doivent eux-mêmes prendre le temps de développer un certain nombre de nouvelles compétences, tout particulièrement dans le domaine de la communication, afin de pouvoir piloter de façon efficace le changement de culture qui va de pair avec la transformation digitale, selon Norrene Duffy, CEO et fondatrice du cabinet de conseil Red Bridge Consulting, spécialisé dans l'accompagnement du changement organisationnel. Non seulement les DSI doivent parler le langage des métiers, mais ils doivent aussi pouvoir communiquer de façon efficace dans le langage du comité exécutif, des dirigeants et de l'équipe de développement, qui repose de plus en plus sur les approches agiles au lieu des modèles en cascade. « *Les DSI ont besoin d'adopter un état d'esprit différent pour être des partenaires, être résilients face au changement et avoir la capacité de communiquer aussi bien de façon ascendante que descendante, à travers les différents niveaux de l'organisation* », conseille Norrene Duffy. « *Les DSI doivent être multilingues - il leur faut à la fois pouvoir dialoguer efficacement avec leur équipe en comprenant ce que l'Agile signifie, puis s'adresser ensuite aux partenaires métiers, aux vice-présidents et au comité de direction dans leurs propres langages.* »

Mihai Strusievici, vice-président groupe de la technologie chez le géant de l'immobilier Colliers International, a repris des études pour obtenir un MBA en vue de se préparer à piloter le changement qui accompagne la transformation digitale. Il perçoit son rôle comme celui d'un éducateur - non pour expliquer les différentes technologies, mais pour clarifier la façon dont elles peuvent renforcer les métiers, dans des termes que ceux-ci comprennent. Maintenant que Mihai Strusievici a progressé dans sa maîtrise du langage métier, forgeant des alliances avec des

collègues clefs comme le DAF, ainsi que d'autres profondément ancrés dans les métiers, il est convaincu qu'il faut aborder le changement de culture comme un marathon et non comme un sprint. « *Nous profitons d'une fenêtre favorable à cause de la crise sanitaire, et parce que tout le monde comprend que la technologie leur permet d'avancer* », explique-t-il. « *Si les cinq derniers mois ont changé la culture, c'est encore trop tôt pour considérer que le travail est fait.* »

## La Covid-19 accélère le changement

Chez Synchrony, les pratiques métiers agiles font partie d'un changement de culture sur le plus long terme, mais l'effort de vie ou de mort accompli en mars a permis de faire un grand pas, selon Carol Juel. Une fois que les travailleurs de la connaissance étaient équipés et opérationnels pour travailler à la maison, l'équipe de direction a mis la priorité sur la création d'un environnement de travail sain et sécurisé pour tous les employés des centres d'appel, lançant la campagne #GetOurRepsHome, créant un centre de commandement en 24\*7 pour monter toute la logistique et tenant des points deux fois par jour avec le comité exécutif pour franchir la ligne d'arrivée. Après le déploiement mi-avril et une paire de mois pour stabiliser le dispositif, l'équipe de direction a réalisé que les pratiques métiers agiles seraient cruciales pour aller de l'avant. Des leaders soigneusement choisis se sont vu confier la mission de devenir des champions, afin d'aider à conduire les efforts de changement de pair avec des sponsors dans le comité exécutif, tandis qu'une communication régulière a permis de familiariser les employés aux pratiques agiles, comme l'amélioration continue ou les choses à faire et à éviter lors d'un standup meeting. « *Nous souhaitons continuer à être adaptables et agiles, et nous avons pris conscience que cette transformation culturelle devait être une priorité pour l'entreprise* », explique Carol Juel. « *L'organisation est mûre pour la transformation, car nous sommes tous hyperconnectés mais physiquement isolés, et de ce fait, nous avons une véritable occasion de changer notre manière de fonctionner.* »

Malgré tous les changements induits par la crise sanitaire au cours des six derniers mois - de la fermeture des points de vente et des usines au passage



en télétravail - David Behen, vice-président et CIO de l'enseigne d'ameublement La-Z-Boy, voit tout de même un aspect positif dans celle-ci. Il constate que les efforts accomplis pour permettre aux employés de travailler en toute sécurité de chez eux et pour assurer la continuité de l'activité ont permis d'établir les bases d'une relation de confiance entre les collaborateurs, le management, l'IT et le métier, ce qui facilite la transformation culturelle. « Nous avons envoyé aux collaborateurs des tutoriels et des mails pour les accompagner avec tous ces nouveaux outils et processus, et ils s'en sont saisis », souligne-t-il. « Nous avons passé les cinq dernières années à leur expliquer que la technologie était un levier pour faciliter leur travail, puis tout ceci est arrivé. Une fois que leur environnement familier leur a été retiré, ils ont pris conscience que c'était une réalité. »

Même avec le focus accru sur le changement organisationnel et la bonne volonté des gens pour unir leurs efforts, conséquences de la crise sanitaire, changer la culture reste toutefois difficile. Appliquer une seule approche indifférenciée ou piloter le changement uniquement par le haut ne permettra pas de faire bouger le curseur, prévient Sharon Kennedy Vickers, CIO à la direction de la technologie et des communications de la ville de Saint-Paul. « L'inertie est une force formidable, c'est pourquoi il faut absolument chercher la transparence et l'adhésion à tous les

niveaux de l'organisation pour réussir la conduite du changement », ajoute-t-elle. « Quel que soit le type de changement, parfois la voix qui prédomine est celle qui dit que nous avons toujours fait ainsi », acquiesce Darren Ash. « Demander un changement ne marche pas sans explication, sans compréhension ni sans laisser de place pour écouter les inquiétudes. Mieux nous expliquons, nous écoutons et dans certains cas, nous savons nous adapter, mieux cela se passera. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Beth Stackpole**, CIO États-Unis (Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)



/ MANAGEMENT

## Sept attributs que doivent avoir tous les leaders IT

La capacité de leadership a peu à voir avec le titre ou l'ancienneté. C'est un attribut qui s'acquiert au fil du temps, par l'étude, la pratique et l'engagement. CIO États-Unis a interrogé plusieurs DSI et experts du management IT, pour connaître les aptitudes qui selon eux caractérisent les vrais leaders.



© JP Morgan Chase & Co

Rohan Amin (JPMorgan Chase) : « un manager IT qui a de l'empathie pour les clients crée des solutions qui répondent vraiment à leurs problèmes. »

Devenir un vrai leader IT, qui incite régulièrement les équipes à atteindre de nouveaux sommets, nécessite des aptitudes qui s'acquiert seulement avec un travail acharné et la volonté de réussir. Les leaders qui portent la transformation sont typiquement décrits comme des personnalités dynamiques, passionnées, engagées et énergiques. De tels individus ne se contentent pas d'aider les équipes à atteindre les objectifs prévus, ils travaillent dur également pour permettre aux membres de l'équipe de réaliser leur plein potentiel. Devenir un leader respecté et apprécié n'est pas chose aisée, mais c'est un but à la portée de toute personne prête à s'engager dans cette tâche. Voici sept attributs fondamentaux dont tout leader IT a besoin - et la manière de les acquérir.

### 1 L'agilité

Les leaders identifient rapidement les tendances métier et technologiques émergentes et ils s'en saisissent. De la même façon, quand un obstacle surgit, ils disposent de la capacité de décision et de la rapidité requises pour changer rapidement les rouages et modifier leur approche. La pandémie de COVID-19 a par exemple forcé les leaders IT à faire des changements rapides afin de maintenir leurs entreprises opérationnelles et compétitives, incluant notamment le déploiement de multiples technologies et outils nouveaux. « Les leaders IT doivent être agiles pour répondre aux nouveaux modes de

travail », estime Tim Bridges, vice-président exécutif au sein du groupe de conseil Capgemini. « Ils doivent être capables de faire des choix rapidement afin de placer leurs équipes et leurs organisations en bonne posture pour réussir. »

Acquérir cette agilité demande à la fois du temps et de l'expérience. « Un leader doit partir du principe qu'il n'est pas la personne la plus intelligente dans la pièce, et partant de là, chercher à apprendre et à évoluer », conseille Tim Bridges. « De plus, ceux qui ont vécu des changements majeurs par le passé seront plus à l'aise pour s'y atteler de nouveau et seront sans doute plus désireux de s'attaquer à un projet majeur. » À ce sujet, Tim Bridges souligne que grâce aux défis soulevés par la crise sanitaire, beaucoup de leaders IT sont aujourd'hui en bonne voie d'acquérir cette agilité. « D'ici quelques années, ces mêmes leaders seront bien plus préparés pour pivoter rapidement ou naviguer en permanence dans un paysage technologique changeant », ajoute-t-il.

## 2 La vision

Une vision claire des contributions et objectifs de l'IT est depuis longtemps considérée comme un attribut central pour le leadership IT. « Les leaders IT doivent vendre une vision du futur - un futur plus rapide, meilleur et plus connecté qui met l'accent sur l'utilisation de la technologie », affirme Chris Bedi, DSI de l'éditeur de plateforme cloud ServiceNow. Tandis qu'ils s'attaquent aux challenges de la transformation digitale, les leaders IT doivent être capables de communiquer efficacement les changements à travers l'organisation. « En tant que DSI, j'aime me considérer comme le directeur de la communication de la transformation digitale », confie-t-il. « Tous les pans de l'entreprise seront touchés par la transformation digitale, et les leaders IT doivent communiquer avec les employés des différents départements pour expliquer ce qui va changer dans leur travail. »

Malheureusement, même la vision la plus claire et les plans les mieux définis peuvent être bousculés par des forces et des événements tant internes qu'externes. « Des facteurs organisationnels, comme l'inversion des priorités de l'entreprise, obligent à recalibrer les plans en permanence pour suivre

l'évolution des modèles économiques », explique Paul Rohmeyer, professeur associé au Stevens Institute of Technology et directeur de programme pour le master en systèmes d'information de l'école. Dans le même temps, des facteurs externes, comme un changement dans les conditions économiques ou le marché, ou encore une crise comme le COVID-19, peuvent surgir soudainement. « De tels événements doivent être rapidement reconnus et pris en compte par les leaders IT, pour permettre aux équipes IT de poursuivre leur travail et maintenir la motivation. »

Il faut aussi avoir en tête que les leaders IT ne sont pas des contributeurs individuels à un projet ou à une tâche. « Leur mission est de fournir une vision bien articulée, puis d'apporter un accompagnement, des outils, des ressources, de la formation, du coaching, du mentoring et un feedback pour aider leurs équipes à mettre en oeuvre cette vision », souligne Kelby Zorgdrager, CEO de l'entreprise de formation IT DevelopIntelligence.



### 3 L'empathie

Un leader IT doit faire preuve de respect et d'empathie pour son équipe, ses collègues et par-dessus tout pour les clients. « *Un manager technique qui a de l'empathie pour les clients et a pris le temps de comprendre les besoins et attentes de ces derniers crée des solutions qui répondent réellement à leurs problèmes* », affirme Rohan Amin, CIO pour les activités de banque de détail chez JPMorgan Chase. Pour Sharon Mandell, vice-présidente senior et CIO de Juniper Networks, si l'on veut offrir une excellente expérience IT aux différentes parties prenantes, il faut ajuster la vision avec les technologies et les ressources existantes. « *Asseyez-vous auprès de vos utilisateurs et clients et observez la manière dont ils travaillent* », conseille-t-elle. « *Interagissez avec vos partenaires et essayez d'en apprendre le plus possible sur leurs produits et leurs processus. Vous devez comprendre l'expérience qu'ils ont avec la technologie et vous demander ce que vous pouvez faire pour la rendre meilleure.* »

Développer le respect et l'empathie crée un esprit ouvert, prêt à adopter de nouvelles perspectives et à effacer des préjugés irrationnels. « *Votre entreprise et vos clients profiteront directement des innovations créées par vos équipes si vous construisez un environnement propice à la diversité des individus et des points de vue* », estime Rohan Amin. « *Vos produits doivent être conçus par des personnes semblables à votre base de clients si vous voulez qu'ils soient accessibles à ces derniers* », ajoute-t-il.

### 4 La stabilité

Même pendant les périodes d'instabilité, d'incertitude ou de crise, les leaders IT doivent garder les pieds sur terre, parés à poursuivre leur vision malgré les distractions et les ressources réduites. Les leaders IT qui perdent leur sang-froid au cours des moments difficiles ont tendance à perdre du temps, à prendre de mauvaises décisions et à perdre le respect de leur entourage professionnel.

« *La capacité à rester ferme durant les crises se développe en se préparant au niveau individuel et au niveau de l'organisation, ainsi qu'en restant sans cesse conscient des conditions qui changent souvent rapidement* », explique Paul Rohmeyer. « *C'est uniquement possible dans un environnement basé sur une culture de coopération étroite entre la technologie et les leaders métier.* » Il ajoute qu'un leader avisé établit de solides partenariats internes bien avant qu'une urgence survienne.

### 5 L'authenticité

L'authenticité est le fruit d'un travail constant pour construire la confiance avec les équipes, le management, les clients et les partenaires métiers. Les individus authentiques possèdent une aura unique. « *Nous avons tous tendance à graviter autour des personnes qui sont authentiques* », observe Jay Upchurch, CIO de l'éditeur d'applications analytiques SAS. L'authenticité n'est pas quelque chose qui s'acquiert rapidement. « *C'est une*



© istock

*apptitude dont nous disposons tous naturellement, mais que nous peinons à exprimer* », pointe Jay Upchurch. Toutefois, l'effort en vaut la chandelle, car il est plus facile pour un leader authentique d'obtenir la confiance de ses collègues. « *Avec de la confiance, de la diversité, de l'inclusivité et du courage émerge une vraie liberté de pensée, d'expression et d'innovation* », ajoute-t-il.

L'authenticité commence par se connaître soi-même. « *Pensez à vos propres valeurs et aux raisons qui vous poussent à les tenir pour vraies* », conseille Jay Upchurch. Ensuite, il faut rassembler son courage pour être authentique et oser partager ses pensées et ses émotions avec autrui, à travers un comportement cohérent et une communication transparente. « *Si vous êtes authentique, votre entourage vous rendra la pareille. Quand cela arrive, un mécanisme de renforcement se met en place, apportant à tous la confiance en soi nécessaire pour être authentique.* »

## 6 L'accessibilité

Un leader doit s'engager à bâtir des relations étroites et mutuellement bénéfiques avec ses collègues, à la fois dans l'entreprise et à l'extérieur. « *Plus un leader IT comprend les activités et les enjeux de ses partenaires métier, mieux il est capable d'apporter des solutions et de faire avancer son entreprise* », souligne Rob Byron, vice-président de Keystone Partners, un cabinet de conseil et de services financiers.

L'accessibilité favorise l'innovation et les objectifs communs. « *Pour réussir en tant que leader IT, il faut des aptitudes relationnelles afin de comprendre l'entreprise et les défis qu'elle rencontre. C'est ainsi que vous pouvez l'aider efficacement à innover et à se transformer, en particulier durant la pandémie de COVID-19* », affirme Rob Byron. Mettre en place des groupes collaboratifs entre l'IT et les métiers aidera les équipes IT à adopter une attitude orientée vers l'entreprise, tout en encourageant les collègues côté métier à intégrer un point de vue technologique dans leurs plannings.

## 7 La curiosité

Beaucoup de décideurs IT suranalysent ou compliquent inutilement les décisions faute de se poser une question simple et basique : pourquoi cette action est-elle nécessaire ? « *Il est toujours important de comprendre la situation, les opportunités, vos collaborateurs et leurs motivations, tout ceci faisant preuve de curiosité* », explique Tracy Ring, responsable des écosystèmes et alliances analytics/IA au sein du cabinet de services professionnels Deloitte.

La clef pour stimuler la curiosité est d'éviter de monter une équipe constituée uniquement d'individus avec une même tournure d'esprit. « *La diversité est une étape majeure pour parvenir à poser des questions différentes, adopter d'autres points de vue et dévoiler des idées et des opportunités que vous n'auriez pas envisagées de vous-même* », observe Tracy Ring. « *Sans curiosité, nous nous contentons de rester installés dans nos propres silos, sans évoluer suffisamment pour pousser nos clients et notre travail dans une nouvelle direction.* » Pour elle, la meilleure façon de rester curieux est de démarrer chaque jour en considérant qu'il y aura quelque chose de nouveau à apprendre. « *La curiosité nourrit l'authenticité, permet d'approfondir les relations et la confiance qui jouent un rôle essentiel dans notre domaine professionnel* », conclut-elle.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**John Edwards**, CIO États-Unis (Adaptation et traduction par **Aurélié Chandèze**)