



CIO.FOCUS

**Désastres, incertitudes, échecs :
comment les DSI américains font face**

EN BREF

Nos confrères de CIO Etats-Unis ont interrogé des DSI de grands comptes d'Outre-Atlantique mais aussi des experts pour cerner les risques menaçants les DSI.

Et les DSI américains ont expliqué aussi comment réagir et se prémunir. Ou choisir, au contraire, de se retirer sur la pointe des pieds avant qu'il ne soit trop tard.

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

Une publication de IT NEWS INFO :
28 rue Danièle 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 : Jean Royné

Président du groupe IT Facto :
Nicolas Beaumont

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ STRATÉGIE

Les 8 signes avant-coureurs
d'un désastre informatique 3

/ MANAGEMENT

8 raisons pour lesquelles vos meilleurs
collaborateurs vous quittent 9

/ TECHNOLOGIES

Les 12 technologies les plus
perturbantes en 2018..... 15

/ STRATÉGIE

Les 5 signes avant-coureurs de
l'échec d'un projet..... 21

/ STRATÉGIE

Les 7 raisons qui font partir un DSI..... 24



/ STRATÉGIE

Les 8 signes avant-coureurs d'un désastre informatique

De graves désagréments attendent ceux qui ignorent les signes précoces d'une catastrophe informatique imminente.

Il y a peut-être quelque chose de pourri dans votre service informatique. Si vous n'en avez pas connaissance rapidement, vous pourriez vous retrouver avec un désastre entre les mains. Les signes avant-coureurs sont peut-être déjà là et vous ne les avez pas encore remarqués. Voici les huit signes avant-coureurs d'une catastrophe potentielle et comment les conjurer. Si vous les ignorez, c'est à vos risques et périls.

1 Les utilisateurs arrêtent de se plaindre

Vous pensez qu'avoir moins de plaintes est une bonne chose. Vous avez probablement tort, explique Oli Thordarson, PDG d'Alvaka Networks, qui fournit

des services informatiques aux PME, des entreprises qui doivent fonctionner 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Pour lui, moins de plaintes signifie souvent que les utilisateurs ont abandonné tout espoir de voir leurs problèmes résolus, ce qui peut entraîner toutes sortes de conséquences néfastes.

« Une diminution des demandes ne signifie pas forcément que le gestionnaire fait du bon travail », dit-il. « C'est généralement le signe que la communauté des utilisateurs a perdu confiance dans sa DSI ou son support, dans ce cas on assiste à une montée du shadow IT, le recours à des mécanismes de support des utilisateurs alternatifs et éventuellement à une réorganisation du personnel. »



Oli Thordarson assure que lorsque les utilisateurs se plaignent, cela signifie qu'ils s'attendent à ce que l'informatique réponde à leurs besoins. Chaque organisation a un certain nombre de tickets ouverts à tout moment, l'astuce consiste à établir une base de référence pour les plaintes, puis à faire très attention si ce nombre change radicalement. Une légère hausse des plaintes pourrait être due à une mise à niveau importante ou à d'autres changements majeurs. Un nombre décroissant de tickets de support pourrait résulter d'une amélioration significative des processus ou de la résolution d'un problème de longue date.

« Si vous ne pouvez pas répondre à la question de savoir pourquoi ils montent ou descendent, cela signifie que vous avez un gros problème », conclut Oli Thordarson.

2 La cantine est soudainement pleine d'étrangers

Si vous déjeunez au travail et que vous êtes entouré de personnes que vous ne reconnaissez pas, il y a de fortes chances que votre entreprise en rachète une autre et ne vous l'ait pas dit. Cette acquisition peut être bénéfique pour l'organisation, peut-être pas. Quoi qu'il en soit, votre équipe devra probablement mettre de côté des projets stratégiques et passer du temps à intégrer les systèmes et les données de l'entreprise nouvellement acquise. Cela peut réduire votre capacité d'innovation.

Deep Varma, vice-président de l'ingénierie pour le site immobilier californien Trulia, l'a constaté lorsqu'il travaillait chez Yahoo au milieu des années 2000. A l'époque où le portail de recherche a acquis la société Overture et une foule d'autres petites entreprises.

« Yahoo a acheté de nombreuses petites et grandes entreprises, la plupart de notre temps a été consacré à l'intégration, pas à trouver des moyens d'améliorer la pertinence des mots-clés de recherche ou la qualité », dit-il. « Quand j'étais là-bas, mon équipe se lamentait en permanence : « Oh mon dieu, je passe tellement de temps à faire de l'intégration ». Ce qui a beaucoup ralenti notre capacité d'innovation. »

Evidemment, vous ne pouvez pas dire à votre PDG d'arrêter d'acquérir des entreprises. « Zillow Group, la société mère de Trulia, a réalisé de nombreuses acquisitions au fil des ans, mais notre stratégie a généralement consisté à créer un portefeuille de marques capables de se suffire à elles-mêmes », explique Deep Varma.





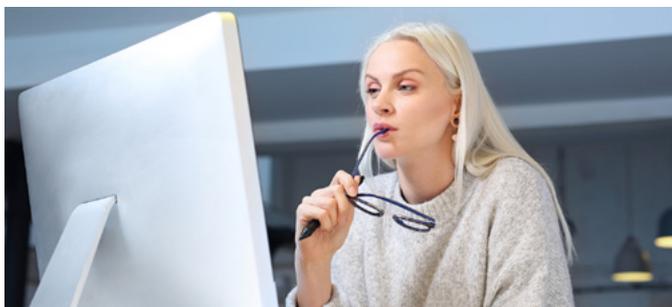
3 Vous rencontrez toujours les mêmes problèmes

L'accumulation subtile mais inexorable de la dette technique doit nous alerter. « *Un travail caché avec des nuits tardives, des interruptions mineures mais inexpliquées, des tâches simples qui prennent de plus en plus de temps, tous ces phénomènes se produisent trop souvent dans les organisations* », explique Adam Serediuk, directeur des opérations chez l'intégrateur xMatters.

Un certain degré d'inefficacité est inhérent à toute organisation et la plupart des processus tombent dans l'efficacité pour l'efficacité, admet Adam Serediuk. Mais quand les mêmes systèmes continuent de se rompre et que personne ne prend de mesures proactives, cela crée un obstacle incroyablement difficile à franchir.

Le résultat est généralement l'épuisement professionnel des employés et des niveaux élevés de désengagement.

« *Il y a toujours un moment où quelqu'un décide de quitter une organisation. Comme quand ils ont passé toute leur semaine à faire face au même problème pour la énième fois et qu'un recruteur leur envoie un message sur LinkedIn, alors ils passent à autre chose.* »



4 Vous expédiez trop de code

Lorsque vous expédiez d'énormes blocs de code monolithiques, vous augmentez considérablement vos handicaps et risquez un effet de cascade qui peut faire tomber tout le système, explique Bruno Connelly, vice-président de l'ingénierie pour LinkedIn. « *Bien qu'il soit tentant de tout faire à la fois, de gros morceaux de code avec des tonnes de petits changements sont beaucoup plus compliqués à travailler. Et quand quelque chose ne va pas, cela peut déclencher d'autres échecs plus systémiques.* »

Il est beaucoup mieux d'expédier de plus petites quantités de code avec relativement peu de changements, et de les expédier plus souvent. « *Nous avons optimisé nos systèmes pour expédier le code aussi souvent que possible* », explique-t-il. « *Et nous essayons d'expédier de petits morceaux de code en permanence, ce qui améliore vraiment notre efficacité en termes de validation du fait que tout a toujours les mêmes caractéristiques de performance et de dépendances en aval.* »

Le réseau social s'assure également qu'il est préparé pour les pannes de système inattendues en les simulant délibérément. En novembre dernier, le site a lancé son framework LinkedOut, qui permet aux ingénieurs chargés de la fiabilité de déclencher artificiellement des échecs dans une application pour voir comment le service le gère. Une fois par jour, LinkedIn oblige également l'un de ses principaux centres de données à basculer, juste pour s'assurer qu'il dispose d'une capacité suffisante et que l'automatisation est en place pour supporter un désastre réel du centre de données.

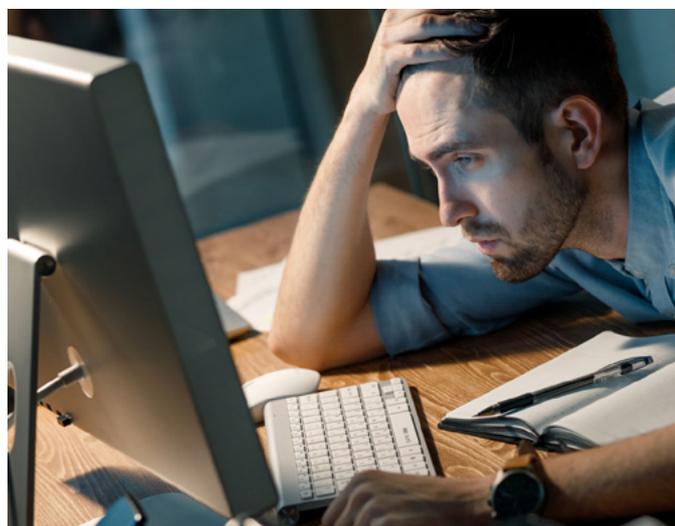


5 Les employés cessent de vous solliciter avec des idées nouvelles

Lorsque vous mettez au défi votre équipe de s'attaquer à des problèmes difficiles ou de proposer de nouvelles stratégies et que vous n'avez pas de retour, vous savez que vous avez un sérieux problème de moral entre vos mains.

« Si les gestionnaires et les utilisateurs arrivent à la DSI avec des idées et des propositions de solutions enthousiastes, ce gestionnaire fait un excellent travail de leadership et de gestion », explique Oli Thordarson. « Lorsque les utilisateurs cessent d'approcher avec de nouvelles idées, ils ont perdu confiance dans leur DSI ou bien versé dans le shadow IT. »

Cela pourrait provenir de l'incapacité du manager à encourager une culture de collaboration et d'expérimentation. « J'ai vu des entreprises où toute l'équipe informatique semble mépriser tout le monde », ajoute-t-il. « Si vous commencez à penser que votre employeur n'est qu'un hôte pour que vous puissiez exercer votre métier et vous familiariser avec les nouvelles technologies, vous n'êtes pas un très bon atout pour votre entreprise ! Il est probablement temps pour elle de faire appel à un nouveau leader. »



« Lorsque les équipes sont épuisées, vous vous heurtez à une forte réticence au changement, même si ce changement améliore leur propre vie », explique Adam Serediuk.

« Ils vont supposer que ça va échouer, parce que jusqu'à présent il en va ainsi. Chaque changement a jusqu'ici aggravé leur vie, alors pourquoi celui-ci serait-il différent ? Vous devez être en mesure de répondre de manière appropriée. »

6 Vous n'êtes plus invité aux réunions stratégiques

En informatique, aucune nouvelle n'est définitivement une bonne nouvelle. Si vous n'êtes pas impliqué dans des décisions de gestion importantes ou si vous participez à des sessions de stratégie de 3ème niveau, vous avez un problème. « Ne pas être invité à des réunions de direction de haut niveau est un signe important que vous avez été délogé et que l'entreprise n'a plus besoin de vous », explique Oli Thordarson. « Il est clair qu'ils ne vous font pas confiance et ne pensent pas que vous ayez quelque chose à apporter ».

Certains reprochent aux responsables informatiques de ne pas se rendre compte que, pour gagner le respect de la direction, ils doivent décider des questions technologiques avec des objectifs commerciaux. « Vous ne pouvez pas simplement dire: nous avons besoin de nouveaux routeurs parce que le réseau est très lent, ou d'un nouveau logiciel parce que vous devez reconstruire la base de données tous les soirs. Si vous leur dites que reconstruire la base de données chaque nuit leur coûte deux millions de dollars par an, vous savez qu'ils vont répondre. »

Trop souvent, les DSI se passionnent pour l'infrastructure et perdent la trace de la stratégie de l'entreprise, explique Doug Bordonaro,

chief evangelist pour ThoughtSpot, une société d'analyse axée sur l'intelligence artificielle. « Traditionnellement, les DSI se concentraient sur la sécurité, la conformité, la gestion des données et d'autres tâches fondamentales », explique-t-il. « Cela ne suffit plus dans l'économie numérique d'aujourd'hui. Si vous ne consacrez pas autant de temps à monétiser des données, à développer le secteur d'activité et à évangéliser sur le pouvoir des données dans votre organisation, vous ne tiendrez peut-être pas longtemps. »

7 Votre équipe souffre de trop d'alertes

Les responsables informatiques savent qu'ils doivent surveiller en permanence les systèmes d'entreprise critiques en temps réel. Mais avoir trop d'alertes est presque aussi inquiétant que d'en avoir aucune. « Que vous ayez 100 serveurs ou 5 000, votre tableau de bord de surveillance a toujours 30 alertes ouvertes », explique Adam Serediuk. « Il pourrait s'agir d'informations ou de problèmes connus, mais vous avez toujours ces 30 boutons rouges en face de vous, alors quand l'alerte critique apparaîtra, comment pourrez-vous la séparer des 30 qui ne sont que de l'écume ? »

Selon John Bruce, responsable de l'ingénierie des solutions chez SignalFx, une plate-forme de surveillance basée sur le cloud, deux problèmes potentiellement sérieux peuvent survenir avec le trop plein d'alertes. La première est que les responsables informatiques finissent par ignorer les alertes bruyantes, y compris les alertes potentiellement sérieuses. L'autre est l'épuisement professionnel et l'attrition.

Il se souvient avoir rendu visite à un client éventuel de SignalFx qui utilisait encore des outils existants pour surveiller une plate-forme d'hébergement dynamique basée sur le cloud.

« Les systèmes qu'ils avaient en place pour effectuer la surveillance étaient si prenants en nombre d'alertes que leurs employés opérationnels étaient complètement épuisés », explique Bruce. « Si vous vous faites constamment interpellé à 3 ou 4 heures du matin avec de fausses alarmes, ce n'est pas bon du tout ».



« Les gestionnaires doivent surmonter l'arriéré de leurs problèmes et les classer par ordre de priorité, en accordant le plus de poids possible aux problèmes qui peuvent avoir une incidence sur les clients, ce qui les affectera à leur tour », explique Adam Serediuk. La clé est d'être proactif, en utilisant des mesures comme signes avant-coureurs avant que les problèmes commencent à avoir un impact sur les utilisateurs.



8 La police est à votre porte

Les fuites de données et les failles de sécurité sont à l'esprit de tout DSI ou RSSI, mais ce n'est pas toujours évident de savoir où porter son effort. Selon Paul Moreno, expert en cybersécurité et conseiller de BugCrowd, les gros problèmes de sécurité sont souvent précédés de nombreux petits signaux. Par exemple, des problèmes de performance système inexplicables ou une sortie de données supérieure à la normale peuvent indiquer qu'un pirate tente d'exfiltrer des informations de votre entreprise. Une augmentation soudaine des tentatives de connexion à partir de nouveaux emplacements peut signifier qu'une tentative de violation de votre base de données client est en cours. Des demandes inhabituelles à vos API ou points de terminaison administratifs peuvent être un autre signe que quelqu'un essaie de pirater votre réseau.

« Avoir un contrôle de sensibilité plus élevé et même des déclencheurs autonomes, tels que le verrouillage, pour les points de terminaison administratifs internes est essentiel pour toute armure de sécurité ». Cela aide aussi à être proactif. L'implémentation de l'authentification avec deux facteurs peut empêcher les voleurs d'utiliser des mots de passe volés. En outre, les fournisseurs de renseignements de sécurité peuvent analyser le Darknet et vous alerter s'ils trouvent des indications d'un compromis accessible aux pirates informatiques.

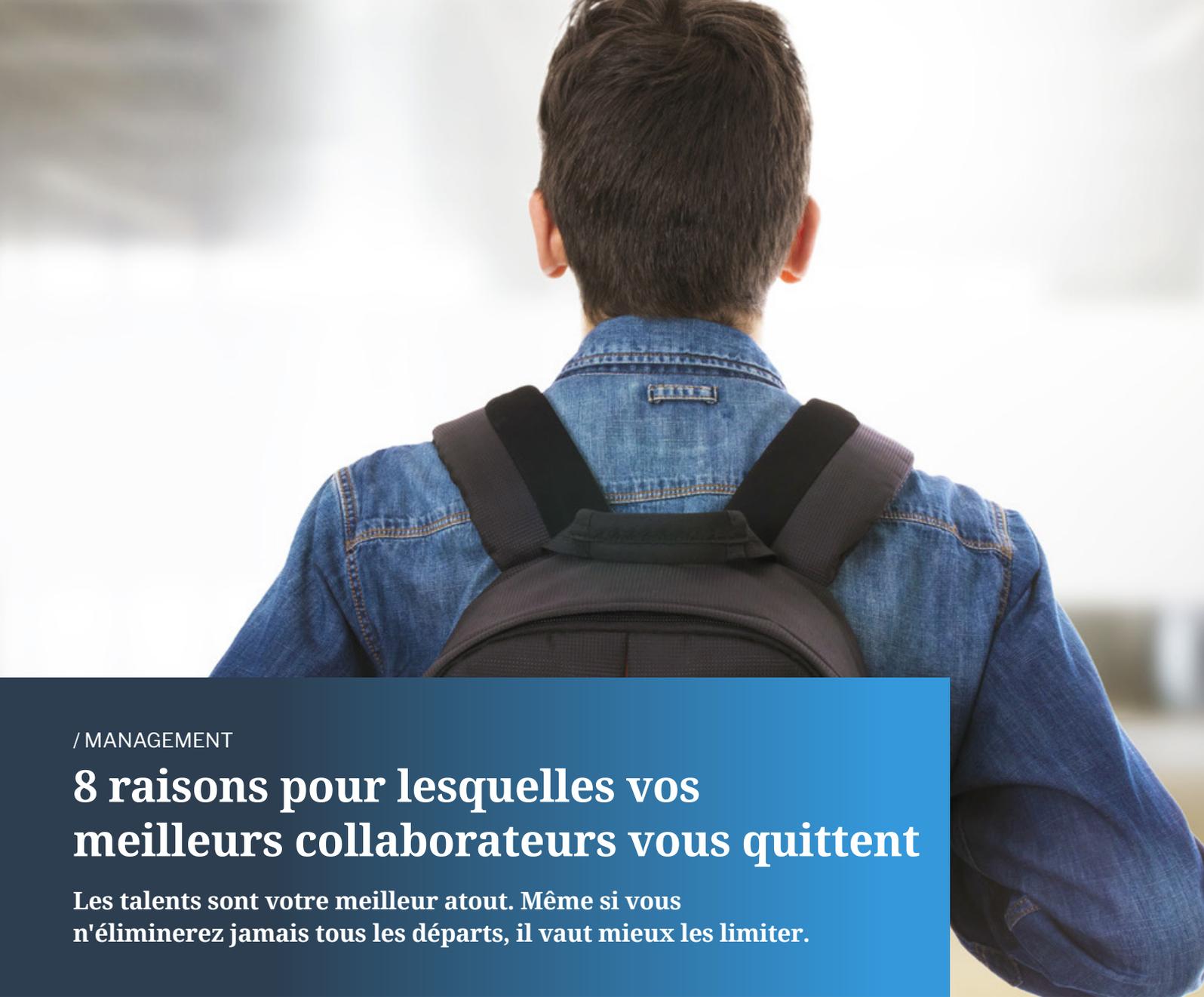
Et le signe le plus sûr (et le pire) ? « Avoir un agent spécial de la police ou un fournisseur de sécurité qui contacte votre organisation pour vérifier des données récemment acquises, mais qui ne correspondent à rien dans vos entrepôts de données, c'est généralement la confirmation qu'une fuite de données s'est déjà produite. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Dan Tynan / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)



/ MANAGEMENT

8 raisons pour lesquelles vos meilleurs collaborateurs vous quittent

Les talents sont votre meilleur atout. Même si vous n'éliminez jamais tous les départs, il vaut mieux les limiter.

Lorsque vos meilleurs collaborateurs partent, la productivité diminue, le moral aussi et les collègues doivent composer avec une charge de travail supplémentaire jusqu'à ce que vous trouviez un remplaçant. Ajoutez à cela les coûts de recrutement et de formation et engager de nouveaux employés peut rendre une transition difficile et coûteuse. Ne vous méprenez pas, trouver et retenir les compétences est l'un des problèmes majeurs auxquels la DSI est confrontée aujourd'hui.

La meilleure solution est de rendre vos collaborateurs heureux afin qu'ils ne partent pas. Mais avant tout, vous devez déterminer pourquoi les collaborateurs valables partent. Voici les raisons les plus courantes pour lesquelles ils préfèrent de nouveaux employeurs.

1 Les mésaventures avec le manager

« La plupart des gens ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur manager », explique Wendy Duarte Duckrey, vice-présidente chargée du recrutement chez JPMorgan Chase. Accepter que la philosophie du management de votre organisation pourrait faire partie du problème est la première étape pour améliorer la situation.

« Lorsque vous perdez vos meilleurs collaborateurs, la première chose à regarder c'est le management », explique-t-elle. « Gérer les équipes dans leur ensemble est difficile, il faut gérer chaque individu et investir du temps pour découvrir ce dont chaque membre d'une équipe a besoin, tant au travail qu'à l'extérieur, pour faire son travail au mieux de ses capacités ».



Vos collaborateurs ont-ils le sentiment que leurs suggestions, préoccupations et défis sont reconnus et, si possible, mis en oeuvre ? Se sentent-ils valorisés ? Sont-ils écoutés ou simplement entendus ? Bien que cela puisse sembler anodin, il suffit d'écouter les préoccupations des employés et de faire ce que vous pouvez pour y répondre, ou du moins expliquer pourquoi on ne peut pas les régler à l'heure actuelle, pour contribuer à garder les meilleurs et les plus brillants.

« Un manager ayant des compétences médiocres peut nuire à la culture et à l'efficacité d'une entreprise en peu de temps. Il doit être axé sur les personnes et en mesure d'exploiter le talent et la passion de son équipe. Même si les objectifs business sont essentiels à la culture globale », explique David Stevens, vice-président exécutif des relations d'entreprise à Valor Global.



2 Des managers mal préparés

Une fois que vous avez identifié les managers à problèmes, vous devez creuser le sujet. Beaucoup d'entre eux sont simplement des développeurs qui se prennent pour des rock-stars ou d'autres talents technologiques promus avant d'être prêts, et mal équipés pour faire face aux exigences et aux nuances du management. Les compétences qui font d'un employé un excellent développeur ou un très bon codeur de logiciel par exemple, sont complètement différentes de celles requises pour le management. Vous devez fournir la formation et les conseils nécessaires pour aider vos managers à diriger et à gérer leurs équipes.

« Une erreur courante dans les organisations leur fait supposer que quelqu'un d'excellent dans son travail, le sera pour diriger et gérer les gens », explique Travis Furlow, un coach de Paperclip Thinking. *« L'une des manières les plus faciles de perdre des collaborateurs est de les détacher de leurs tâches quotidiennes : les organisations doivent former les gens pour être des managers, et investir du temps dans le développement, l'encadrement et le mentorat de leurs gestionnaires. Trop souvent, les gens sont promus à la gestion et sont ensuite laissés à eux-mêmes ».*

« Il y a beaucoup de contributeurs individuels qui peuvent avoir un impact dans les entreprises », explique Joe Topinka, CIO de SnapAV. *« Avoir des cheminements de carrière clairs pour les managers et les superviseurs est aussi important que pour les personnes qui veulent rester dans une voie contributive individuelle.*

Les managers chargés des relations commerciales sont de bons exemples de personnes qui peuvent vraiment avoir un impact. Ils n'ont pas, comme les managers de ventes, à gérer des gens qui vont générer des résultats commerciaux réels et significatifs. »



3 L'absence de possibilités d'avancement

L'une des raisons principales pour lesquelles les employés les plus performants partent est qu'ils ont l'impression que leur avancement professionnel ne se déroule pas comme prévu. *« Peu importe s'ils aiment ce sur quoi ils travaillent, avec qui ils travaillent et sont rémunérés équitablement ou plus qu'équitablement »,* explique David Foote, analyste en chef chez Foote Partners. *« Ils doivent sentir qu'il y a quelque chose pour eux personnellement, sinon, ils seront tentés de chercher un emploi ailleurs ou d'être sensibles aux recruteurs. »*

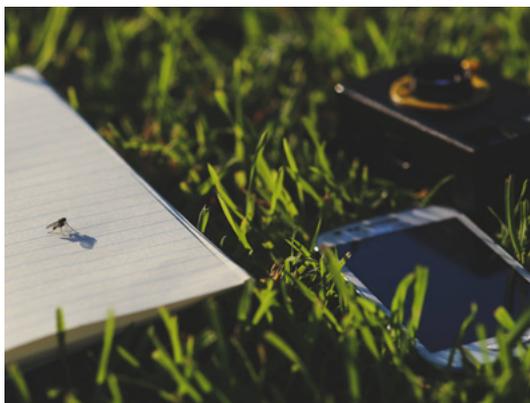
Mais que se passe-t-il si vous n'avez pas de cheminement de carrière non-managérial ou si les employés ne veulent pas devenir managers ? Vos meilleurs contributeurs individuels ne vont pas toujours vouloir gérer les gens. Vous avez donc besoin de construire un plan de carrière pour eux, sinon ils vont trouver une autre organisation qui le fait.

Il est indispensable d'offrir des possibilités d'avancement professionnel et éducatif, même si elles permettent aux employés de se développer et de quitter l'entreprise, car on ne sait jamais, un employé peut revenir chez vous, ou être amené à vous recommander.

« Assurez-vous que les employés sont conscients des possibilités de croissance et d'expansion de leurs connaissances, » dit-elle. *« Ecoutez vraiment les employés, pour savoir s'ils ont les ressources nécessaires pour changer de fonction ou ajouter des compétences, pour assumer des responsabilités plus nombreuses et différentes, ou pour mener de nouveaux projets ».*

« La plupart des gens ne veulent pas venir au travail tous les jours, pour faire la même chose, ils veulent apprendre de nouvelles choses, en essayer de nouvelles, et vous devez soutenir leurs efforts ». Elle ajoute que toutes les possibilités d'éducation ne doivent pas nécessairement être axées sur l'emploi ou la carrière. Chez l'ancien employeur de Wendy Duckrey, Mondo, un programme sabbatique de deux semaines était offert aux employés qui travaillaient pour l'entreprise depuis trois ans ou plus. Les programmes de remboursement des frais de scolarité sont une autre façon pour les employés de *« rendre leur vie plus riche, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du travail »,* dit-elle.





4 La faiblesse en technologies de pointe

Selon Rona Borre, PDG et fondatrice de la firme de recrutement et de conseil en technologies et finance, Instant Alliance, la technologie peut aider les employés à rester motivés et à s'engager dans la direction de l'entreprise. « Nous avons actuellement deux clients qui ne peuvent pas nécessairement payer les salaires les plus élevés, mais ils mettent constamment à jour leurs plateformes et s'assurent qu'ils sont à la pointe de la technologie », explique Rona Borre.

Si les nouvelles technologies ou les mises à niveau ne figurent pas dans le budget, envisagez d'envoyer vos salariés suivre une formation externe sur ces systèmes de pointe, ou encouragez-les à acquérir ces compétences, même si vous ne pouvez pas les utiliser dans votre organisation. Cela mettra l'accent sur le fait que vous appréciez leur formation et leurs compétences émergentes.

« Assurez-vous qu'ils peuvent acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles expériences, même s'ils ne peuvent pas le faire au travail », dit-elle. « Donnez-leur la flexibilité et la liberté d'évoluer, ainsi que la possibilité de se familiariser avec la nouvelle technologie. »



5 Le manque d'un suivi régulier

Si vos managers n'offrent pas de commentaires constructifs sur une base régulière ou s'ils ne parlent pas d'objectifs de carrière au moins une fois par an avec les collaborateurs, votre organisation court le risque de perdre le contact avec eux. Alors que l'examen des résultats une fois par an reste le minimum, la plupart des experts s'accordent à dire que les revues plus fréquentes sont meilleures, surtout avec les millenials.

« Plus vous aurez ces discussions sur la performance individuelle et plus il est facile d'attraper et de corriger un problème, de soutenir un bon comportement ou une bonne performance », explique Travis Furlow. « Avoir une session de développement de carrière structurée et pointue tous les six mois avec vos collaborateurs peut ajouter une énorme valeur quand il s'agit de croissance, d'engagement et de rétention. »



Des commentaires réguliers vous donneront également plus d'informations sur les gens qui se sentent insatisfaits ou désengagés. « *Le fait d'échanger avec vos employés quelques fois par an lui donne un sentiment d'intérêt pour leurs succès et, dans de nombreux cas, procure des avertissements précoces d'insatisfaction, ce qui permet de changer de cap si nécessaire* ». L'argent n'est pas toujours le principal facteur de motivation.

6 Vos règles de vie au travail sont trop rigides

Dans l'espace technologique, l'ordonnancement flexible et le télétravail sont devenus plus courants, mais pas encore omniprésents. Des organisations comme IBM et Yahoo ont annulé leurs politiques de télétravail. « *Le temps de travail flexible et la capacité d'être un employé virtuel sont si répandus aujourd'hui qu'ils deviennent une attente forte* », explique Travis Furlow. « *La capacité de travailler selon un horaire flexible peut être une excellente façon de retenir les professionnels.* »

En fait, une nouvelle étude de Dice.com révèle que le télétravail est le principal avantage recherché par les professionnels de la technologie. Quelque 60% des membres de la génération Y, 53% des membres de la génération X et 61% des membres de la génération du baby-boom ont manifesté le désir de travailler à distance, la moitié du temps ou plus. En fait, 63% des personnes interrogées lors d'un sondage instantané, séparé de l'enquête Dice, ont déclaré qu'elles accepteraient une réduction de salaire pour télétravailler au moins la moitié du temps, 27% réduiraient leur salaire de 11%.

« *C'est une demande importante, affirme George McFerran, vice-président exécutif chez Dice. Et pour les organisations qui ne peuvent pas rivaliser sur le salaire pour obtenir un talent technologique d'élite, offrir des options à distance et du télétravail, même une partie du temps ou quelques jours par semaine, est un bon choix* ».

7 Votre mission est confuse

Si les employés ne comprennent pas quels sont les objectifs de l'organisation ou de leur département, ou quel est leur rôle dans la stratégie globale, il est probable qu'ils ne seront pas très engagés. Le fait d'avoir un ensemble de valeurs d'entreprise, un énoncé des missions et des objectifs précis (pour l'entreprise, les départements, les équipes et les individus) peut aider les employés à placer leur contribution individuelle dans un ensemble plus grand.

« Une chose que nous observons lorsque nous mesurons la satisfaction des employés est que la plupart des gens veulent travailler dans une culture d'entreprise solide, qui définit clairement leur mission avec un ensemble de valeurs auxquelles tous les employés jusqu'au PDG, ont adhéré, » explique Rona Borre.

Selon elle, aider les employés à se sentir valorisés n'est pas difficile, mais cela peut impliquer d'investir un peu plus de temps pour écouter, recueillir des commentaires et les intégrer dans les politiques et les énoncés des missions de la société. « La communication de la stratégie technologique et de la façon dont elle reflète les objectifs de l'organisation est essentielle à l'engagement des employés », déclare David Stevens. « Il est si essentiel de réussir qu'il doit être présenté de façon continue et cohérente à différents niveaux de l'organisation, afin que l'équipe puisse être partie prenante et champion de la stratégie. »



8 Vous ne facilitez pas l'équilibre entre le travail et la vie personnelle

Prêter attention aux difficultés des employés à gérer à la fois leur travail et leur vie à la maison peut aussi permettre de garder les meilleurs talents, explique Wendy Duarte Duckrey. Et c'est souvent les petites choses qui fonctionnent le mieux. « Cela peut être aussi simple que d'avoir un bol de fruits frais dans la salle de repos, offrir un service de nettoyage à sec qui ramasse et livre les employés pendant qu'ils sont au travail. L'équilibre entre le travail et la vie personnelle fait beaucoup pour que les employés sentent qu'ils ne sont pas seulement des rouages jetables, mais un atout précieux pour l'entreprise et pour leurs familles », explique Wendy Duarte Duckrey.

En sollicitant constamment les commentaires, en écoutant les préoccupations des employés et en les intégrant dans la vie de tous les jours, tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs, vous pouvez vous assurer que vous gardez et nourrissez les meilleurs et les plus brillants, estime Wendy Duarte Duckrey.

« Il y a une pénurie de talents, et il va falloir donner un peu pour conserver les meilleurs. Vous n'avez pas besoin d'être une entreprise de plusieurs milliards de dollars ou de dépenser des tonnes d'argent pour donner aux gens des avantages luxueux ou un traitement rockstar, mais vous devez donner aux gens la possibilité de grandir, d'évoluer et de changer pour rencontrer les besoins de vos employés. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Sharon Florentine / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)



/ TECHNOLOGIES

Les 12 technologies les plus perturbantes en 2018

Dès cette année, ces 12 technologies commenceront à guider les entreprises dans leur transformation.

En 2018, les technologies perturbatrices passent du statut d'idées révolutionnaires à celui d'outils de base pour les entreprises. Nous verrons que ces technologies et d'autres avec elles influent sur l'activité de l'entreprise et quels nouveaux produits seront lancés dans un proche avenir. Pour avoir une idée de ce qui nous attend pour cette année, nous avons examiné les technologies qui, selon les experts, sont susceptibles d'affecter une grande variété d'organisations à mesure qu'elles subissent des transformations numériques.

1 Les technologies de santé intelligente

Le mois dernier, Amazon, Berkshire Hathaway et JPMorgan Chase ont annoncé une coentreprise axée sur l'utilisation de la technologie pour offrir à leurs employés et à leurs familles des soins de santé simplifiés, de haute qualité et transparents. Mais à un coût raisonnable ! Cette coentreprise explique comment les nouvelles technologies pourraient affecter globalement les soins de santé.

Certains analystes voient des progrès dans les soins préventifs. En 2018, le cabinet d'études ABI de Tech Market assure que les entreprises adopteront

largement la surveillance à distance des patients, avec 18 millions de wearables incorporés dans les programmes de mieux-être de l'entreprise. Leur nombre passera à 44 millions d'ici 2021.

2 Vidéo, vidéoconférence et VR

Dans un sondage mené auprès de près de 300 entreprises afin de déterminer ce qui constitue une expérience convaincante pour les employés, les chercheurs du MIT ont eu une surprise en tête de liste: la vidéo. Les investissements dans la technologie vidéo entraînent l'innovation, ainsi qu'une amélioration de la collaboration et de la productivité.

Selon Kristine Dery, chercheuse au Centre Sloan de recherche sur les systèmes d'information du MIT, « les entreprises investissent considérablement dans les technologies vidéo interactives, en particulier en diffusant l'utilisation de la méthodologie agile au-delà de leurs équipes de développement logiciel. Cette méthode agile hautement interactive de livraison de projets, avec des stand-ups quotidiens, exige que les équipes soient en face à face, ou que les technologies reproduisent le plus fidèlement possible ces situations plus intimes. »

Kristine Dery prédit que la technologie vidéo continuera de simuler et d'améliorer la communication en face à face avec de nouvelles fonctionnalités, comme la réalité virtuelle et d'autres technologies immersives, en particulier lorsque les organisations s'efforcent de combler le déficit de compétences.

3 Les chatbots

Le service à la clientèle est un domaine où la transformation vers le numérique évolue, pour le meilleur ou pour le pire, à un rythme effréné. Le cabinet Gartner prédit que toute personne aura en moyenne plus de conversations avec les bots qu'avec son conjoint d'ici 2020 !

« En 2018, les chatbots deviendront rapidement plus sophistiqués, ce qui réduira considérablement les coûts des activités habituelles de service à la clientèle et améliorera souvent l'expérience client », explique Scott Zoldi, responsable des analyses chez Fico. « Au cours de la prochaine année, les chatbots comprendront rapidement le ton, le contenu et les chemins de conversation prédictifs. »

Scott Zoldi prévient néanmoins que : « Cet engagement subtil peut se transformer en manipulation à travers l'IA qui apprend les mots magiques pour influencer notre attitude, nos actions et éventuellement susciter des réactions en masse. »

4 L'IoT

Un récent rapport de CompTIA révèle que les appareils IoT aident à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité dans les environnements industriels. « De la collecte de nouvelles données à l'automatisation de l'infrastructure, rapporte l'étude, les entreprises trouvent de nombreux avantages à ajouter de la connectivité et de l'intelligence à l'infrastructure physique. »



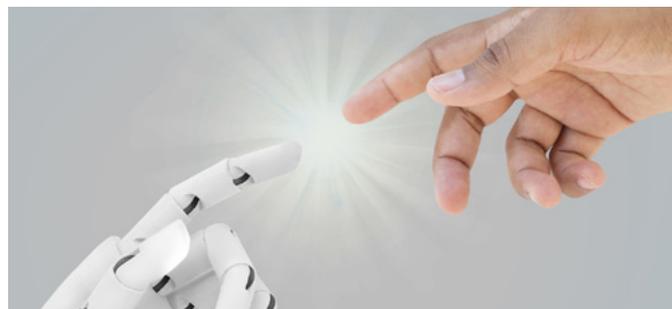
Rowan Trollop, vice-président senior de l'IoT chez Cisco, note les recours à l'IoT dans les usines intelligentes, reliant les appareils, les capteurs et d'autres actifs. « Les premiers adopteurs voient déjà de grandes réductions, dans les temps d'arrêt des équipements ... les déchets en cours de processus et la consommation d'énergie dans les usines. »

Mais, l'adoption accrue de l'IoT présentera aussi de nouvelles menaces pour la sécurité et un besoin de travailler avec la DSI afin d'identifier les risques et de fournir une protection étendue, dit Rowan Trollop. « L'escalade des risques signifie que l'industrie, généralement lente à mettre en oeuvre des mesures de sécurité, doit être plus rapide pour les prendre. »

5 Le contrôle vocal et les assistants virtuels

Les analystes estiment que 2018 est une année où le traitement du langage naturel s'améliore considérablement et s'implante dans l'entreprise. Une tendance qui se poursuivra alors que les salariés qui ont grandi avec le contrôle vocal intégré au cloud entrent sur le marché du travail.

« Les assistants à commande vocale ont déjà commencé à imprégner le milieu des affaires, mais il est encore trop tôt pour exploiter pleinement la puissance de cette technologie », déclare Christian Pedersen, chef de produit chez S / 4HANA Cloud chez SAP.



« Nous commençons à voir des exemples de la demande et du besoin de ces technologies avec l'annonce d'Alexa for Business à la fin de l'année dernière et la prise de contrôle de l'assistant vocal que nous avons vu au CES. Pour alimenter l'environnement d'affaires en évolution d'aujourd'hui, nous devons propulser ces entreprises avec des technologies d'assistant numérique pouvant être formées, intelligentes, prédictives, capables d'apprendre et capables de s'adapter rapidement à un environnement nouveau et changeant. »

Mais quel est l'impact direct avec les assistants vocaux sur le lieu de travail ? « À court terme, nous voyons des assistants qui aident à augmenter la productivité et à améliorer l'équilibre travail-vie personnelle. À plus long terme, nous verrons des assistants vocaux remplacer nos écrans d'ordinateur et nos claviers », ajoute Christian Pedersen.

6 Les expériences immersives (AR, VR, réalité mixte)

Le Gartner s'attend à ce que l'année prochaine la réalité augmentée, la réalité virtuelle, et la réalité mixte, qui combine les aspects des deux, seront utilisés par 20% des grandes entreprises. « Les expériences immersives en 2018 grâce à l'utilisation de visiocasques (HMD) continueront à s'améliorer à un rythme rapide », a déclaré Lewis Richards, du Leading Edge Forum. « Tous les principaux acteurs sont dans une course pour fournir des outils de consommation qui vont construire des écosystèmes de plate-forme ».

Gartner prédit que les HMD vont générer des revenus de 72 milliards de dollars pour les seuls appareils.

Bill Bodin, CTO de Kony, un concepteur d'applications d'entreprise, explique le cas d'utilisation de l'AR dans de nombreuses industries. « Dans le commerce de détail, nous augmentons les rayons et les produits des

magasins en temps réel » dit-il. « Dans la maintenance, la réparation et de nombreuses applications industrielles, nous créons des superpositions d'informations sur les équipements mécaniques ou électriques, en mettant directement les métriques d'instrumentation clés entre les mains des personnes qui desservent la zone. Pour les aéroports, nous créons des affichages virtuels, personnalisés pour le voyageur. Dans les banques, nous utilisons la réalité augmentée pour orienter les clients vers les zones de service clés et afficher dynamiquement les noms et les domaines de spécialité du personnel. »

7 La fabrication intelligente

Le cabinet de recherche ABI identifie la fabrication intelligente comme une technologie de transformation à surveiller. En fin de compte, l'objectif est de créer une expérience mains-libres, où l'information peut être consultée là où le travail est effectué.

Dans le même temps, l'impression 3D industrielle, pour les prototypes et les pièces créées à la volée, est en hausse : « ABI prévoit 75 milliards de dollars américains de produits et pièces d'impression 3D aux États-Unis d'ici 2026. La valeur de la technologie en innovation manufacturière est supérieure à la somme de ses parties pour les acteurs des marchés finaux industriels, qui sont généralement importants, avec un ensemble de besoins bien compris et une marge mince. »

8 La vision par ordinateur

Avec le buzz fait autour des véhicules autonomes et des magasins intelligents comme Amazon Go, la vision par ordinateur est en train de prendre son envol.

« La stratégie de suivi des voyages des clients est passée du marché en ligne aux magasins physiques », explique Eli Portnoy, PDG de la société de recherche et de renseignement Sense360. « La prolifération de capteurs économiques et généralement disponibles, les progrès de la vision par ordinateur et de l'intelligence artificielle créent une variété de nouvelles applications. Tandis que des entreprises comme Amazon surveillent et enregistrent nos habitudes d'achat, nos préférences et nos achats depuis un certain temps maintenant, les magasins traditionnels cherchent de plus en plus à faire de même pour rester compétitifs. »

Selon Chris Nicholson, directeur de Skymind, le transport de marchandises est un domaine propice à l'intégration de l'IA et de la vision par ordinateur. « FedEx et d'autres grandes entreprises ont piloté cette technologie, tandis que des start-up telles que la société de transport routier Peloton la construisent à partir de rien. »

Les entreprises qui cherchent à embaucher des ingénieurs sur ce sujet trouvent que c'est difficile de percer. « La vision par ordinateur est la position la plus difficile à remplir », explique Mike Grandinetti, directeur marketing et CSO de la société de stockage Reduxio. « Les candidats qualifiés gagnent 400 000 dollars en salaires », dit M. Grandinetti, et s'attendent à beaucoup de liberté et, du moins au départ, à beaucoup d'équité.

9 L'intelligence artificielle pour les services

Neil Sahota, l'un des animateurs du groupe IBM Watson, affirme que cette année, l'IA fera des progrès dans des secteurs aussi variés que l'immobilier, le droit et, surtout, l'hôtellerie.

« Alors que de plus en plus de clients réclament un service de conciergerie toujours disponible et personnalisé, les hôtels activent des chatbots pour créer des conciergeries qui peuvent répondre à n'importe quelle demande en temps opportun », explique Neil Sahota. « En se souvenant et en traitant des tonnes d'informations qui vont des recommandations de restaurants les plus proches aux conditions météorologiques de demain, l'IA peut aider les développeurs à créer des robots qui répondent aux préférences de chaque client. »





En outre, les robots permettent aux clients de s'engager avec l'hôtel de n'importe quel endroit grâce à leurs appareils mobiles. Des hôtels comme Marriott International et Cosmopolitan Las Vegas ont déjà commencé à mettre en place des services de conciergerie, et il y aura plus d'hôtels qui prendront le train de l'IA en 2018. »

10 Les conteneurs et les microservices

Les conteneurs et les microservices suscitent l'intérêt des organisations qui ont besoin de développer rapidement des applications, en particulier celles qui utilisent l'IoT et / ou le cloud. « Il est intéressant de voir les projets IoT tirer parti de nombreuses technologies de pointe comme l'informatique de périphérie, sans serveur ni conteneur, ainsi que des structures organisationnelles autour de DevOps et des microservices », explique Todd Loepke, architecte principal chez Sungard AS.

Dan Juengst, principal évangéliste technologique chez OutSystems, explique que les plates-formes de conteneurs et de microservices sont attrayantes pour les nouveaux projets plus petits et à faible risque. « Au fur et à mesure que les entreprises se sentiront plus à l'aise avec la gestion de ces architectures de microservices modernes basées sur des conteneurs, nous verrons une croissance continue », explique Dan Juengst. « De nombreuses entreprises défendent les plateformes d'orchestration de conteneurs telles que Docker, Kubernetes ou Cloud Foundry pour aider à gérer le cycle de vie des conteneurs à mesure que leur utilisation augmente. »



11 La Blockchain

Amit Zavery, vice-président senior du développement de produits chez Oracle Cloud Platform, affirme que l'effet de la blockchain s'étend en dehors du secteur financier, dans des domaines tels que l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et la sécurité.

« Déjà, plus de 2 500 nouveaux brevets liés à la blockchain ont été déposés », affirme Amit Zavery, alors que l'impact financier devrait atteindre 176 milliards de dollars d'ici 2025. En deux ans seulement, la blockchain devrait devenir la norme du commerce moderne. On pourrait dire que la blockchain a déjà atteint ce statut et commence à influencer tout aussi profondément les autres industries, dans les secteurs de la santé, du commerce de détail, du secteur public et d'autres.

Vincent Manier, directeur financier chez Engie Insight, dit que nous allons voir une perturbation majeure dans les départements financiers des entreprises qui vont au-delà de la comptabilité (un système à double entrée qui remonte à 600 ans). Il est crucial que les directeurs financiers non seulement examinent de près la perturbation externe que la blockchain va mettre en branle, mais aussi se préparent à l'impact sur leurs organisations financières internes. Tout, de la réconciliation et de l'encaissement à l'appariement des ordres de ventes et des factures, pourrait bientôt être pris en charge par une technologie de comptabilité distribuée.

12 Le cloud-to-Edge

La combinaison des technologies cloud et edge offre les avantages de la puissance de calcul à la source, avec la possibilité d'héberger, de manipuler et d'analyser les données transférées, à partir de ces sources. Pensez à des données de santé personnelles envoyées à un cloud centralisé, ou à des données provenant d'une voiture envoyée dans le cloud pour réduire la congestion du trafic.

« Bien qu'il soit courant de supposer que le cloud et l'informatique périphérique sont des approches concurrentes, il s'agit d'une incompréhension fondamentale des concepts, selon un rapport du Gartner. Les entreprises devraient commencer à utiliser des modèles edge dans leurs architectures d'infrastructure. »

« C'est un nouveau paradigme, explique Glen Robinson, conseiller en technologie émergente au Leading Edge Forum. « Cela permet de réduire la latence, de découpler les systèmes, de renforcer la résilience, de réduire les coûts, c'est donc généralement une bonne chose, mais les architectures hybrides et de bord où elle ajoute de la valeur sont mal comprises. »

En bonus : Ethique numérique

Une préoccupation souvent mentionnée, alors que les entreprises subissent leur transformation numérique, est de savoir comment traiter une quantité presque écrasante de données tout en glanant des informations. Jewell Parkinson, responsable des ressources humaines chez SAP, affirme que ces mêmes problèmes affecteront également les ressources humaines, où de nouveaux flux de données offrent des opportunités et des défis pour maintenir l'accent sur l'éthique, la culture d'entreprise et la conformité.



« Ce que 2017 nous a montré, c'est la nécessité d'une concentration dédiée en unissant nos efforts à ceux d'autres parties prenantes clés de l'entreprise, en tant que garantie culturelle clé pour les organisations de toutes tailles et industries, explique Jewell Parkinson. En 2018, nous continuerons de mettre l'accent sur l'importance de la culture, de la réputation et de l'engagement de la technologie socialement responsable. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Paul Hetzel / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)



/ STRATÉGIE

Les 5 signes avant-coureurs de l'échec d'un projet

Trop de projets ne répondent toujours pas aux objectifs fixés, ce qui entraîne des pertes financières importantes.

Alors que le Project Management Institute (PMI) signalait l'année dernière une baisse de 20% des taux d'échec par rapport à l'année précédente, les montants perdus en cas de projets ratés sont en moyenne de 97 millions de dollars à chaque fois que l'on investit 1 milliard de dollars dans des projets. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les projets échouent, mais en accordant une attention particulière à ces cinq signes avant-coureurs, les choses peuvent avancer dans la bonne direction.

1 Une culture interne résistante aux changements

L'un des premiers (et le plus grand) signe avant-coureur que votre projet risque d'échouer c'est une culture interne qui résiste au changement. Les projets apportent des améliorations dans les process internes et de nouvelles pratiques opérationnelles, souvent avec une utilisation accrue de la technologie. Mais, ces changements peuvent susciter beaucoup de craintes, car les salariés supposent que le résultat final entraînera des pertes d'emploi ou une perturbation majeure de leur propre monde du travail. De nombreux projets ont été sabotés en interne dès le départ à cause de ces craintes.

Comment pouvez-vous savoir si la culture interne résiste au changement ? Les employés qui résistent hésitent souvent à partager l'information et manifestent des attitudes négatives à l'égard du projet et de ses avantages, que ce soit par la communication directe, le langage corporel ou les expressions faciales. Atténuer ces peurs en créant une culture qui englobe le changement est la clé. Il devrait y avoir une communication fréquente et claire sur l'objectif de chaque projet et son impact sur l'emploi. Ceci est essentiel pour apaiser les craintes afin que les employés ne soient pas résistants ou non coopératifs.

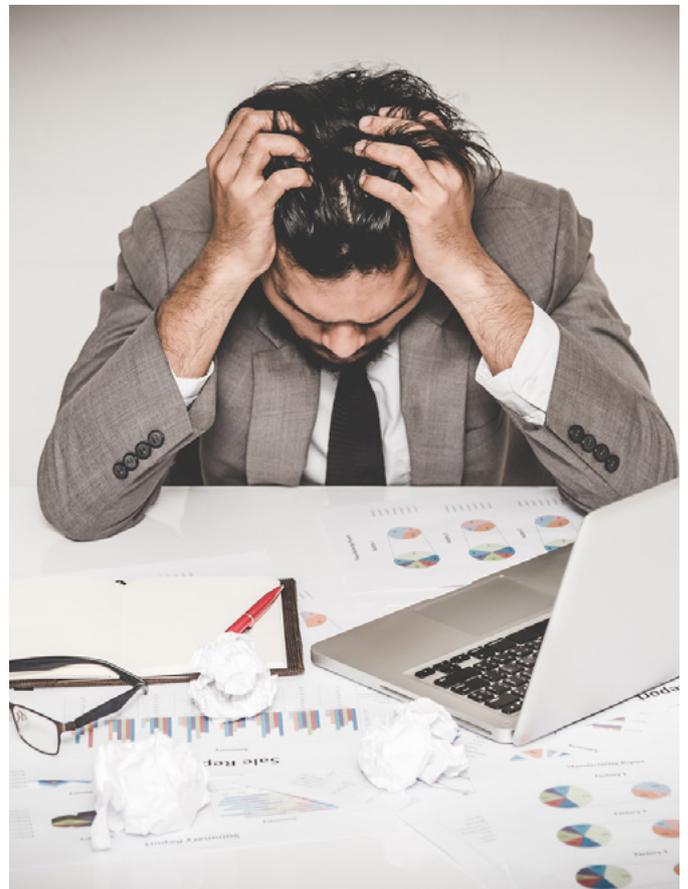
2 Des sponsors qui sont rarement disponibles

Une autre raison majeure pour laquelle les projets sont en retard est le manque de parrainage des projets et d'adhésion des cadres. Le rôle des promoteurs de projet est d'aider à les défendre, à obtenir du financement, à résoudre les conflits et à fournir un soutien aux gestionnaires de projets. Les chefs de projet s'appuient sur ces sponsors pour le support quotidien, des conseils de leadership et pour démontrer aux employés et aux autres parties prenantes que le projet est soutenu par des cadres de l'entreprise.

Si les promoteurs du projet sont souvent absents ou semblent montrer qu'ils ne se soucient pas du projet, ceux-ci peuvent partir du mauvais pied et échouer. Un manque de soutien de la part des dirigeants et des sponsors peut rendre difficile l'adhésion des responsables de projet aux autres parties prenantes et aux membres de l'équipe. Les chefs de projet doivent travailler avec des sponsors pour maintenir une continuité visible en termes de soutien au projet.

3 Plus de questions que de réponses

Un projet porté par un objectif ambigu reste au stade des questions sans aborder les réponses et conduit finalement à l'atteinte d'objectifs irréalistes. Au début, il est crucial de définir l'objectif exact du projet et le plus grand nombre possible de détails clés pour une ventilation ultérieure. Procéder à un projet sans avoir une compréhension claire de sa nécessité ou de ses objectifs rendra pratiquement impossible le succès. Cette ambiguïté peut causer une confusion importante pour les parties prenantes et les membres de l'équipe et mettre en péril des tâches, des idées et des produits essentiels. Le premier aperçu d'une telle confusion est que quelque chose ne va pas. Avant que la confusion, au départ isolée, ne se répande, les gestionnaires de projet doivent freiner pour que tout le monde soit sur la bonne voie.



4 Membres de l'équipe déconnectés ou désintéressés

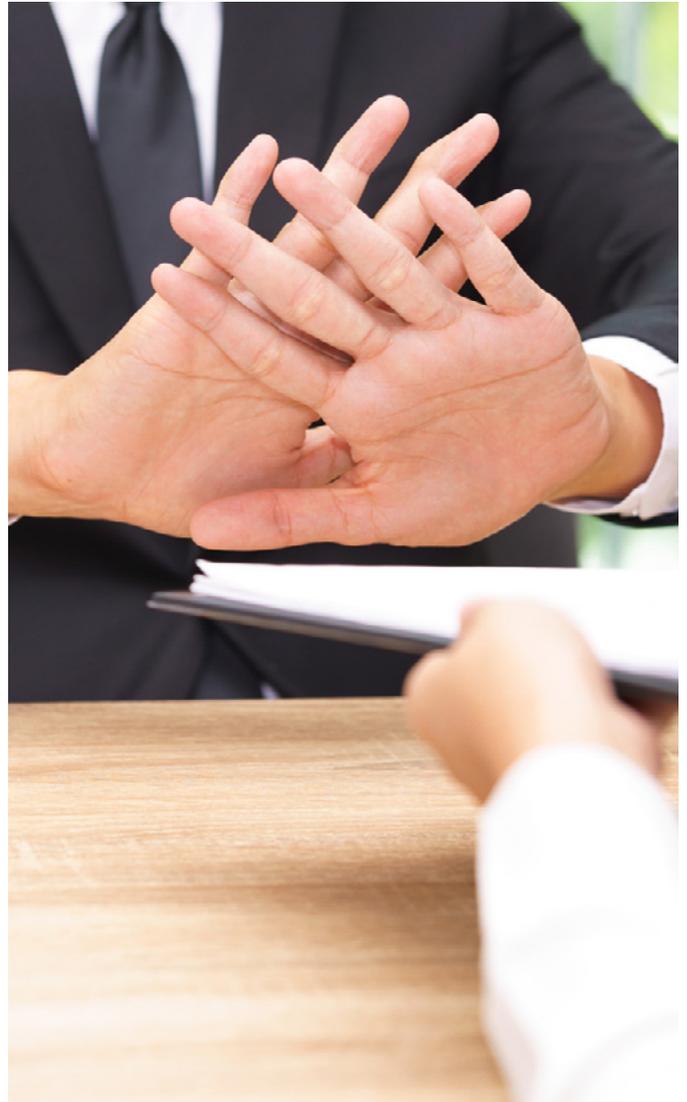
Au fur et à mesure que les équipes de projet sont assemblées, il est essentiel de s'assurer que toutes les personnes sont pleinement investies dans leur rôle et qu'elles sont entièrement responsables de leur impact. Si les membres de l'équipe ne reconnaissent pas leur rôle, cela peut créer une lacune dans leurs niveaux de contribution qui peut devenir suffisamment important pour compromettre le projet. La pleine force de l'équipe dépend du poids de chaque individu. Si un de ses membres est déconnecté ou désintéressé, cela se reflète dans le projet par un comportement extérieur avant d'être perçu par la qualité et le calendrier de son travail. Si elle n'est pas abordée, cela aura éventuellement un impact sur les attitudes et les contributions des autres membres de l'équipe et augmentera la probabilité d'échec global.

Il peut y avoir plusieurs raisons pour lesquelles les individus sont déconnectés ou désintéressés, des horaires surchargés aux conflits internes. Il est important que les chefs de projet identifient et traitent les problèmes immédiatement avant qu'ils ne se traduisent par des problèmes complexes de plus grande envergure.

5 Manque de confiance dans le gestionnaire de projet

Les intervenants, les équipes projet, les fournisseurs ou d'autres cadres peuvent manquer de confiance dans le gestionnaire de projet au début de celui-ci. Ce qui peut être une grande source de préoccupation. Les raisons peuvent être nombreuses, certaines justifiées, d'autres pas, mais le résultat reste le même et peut faire dérailler un projet dès son lancement.

Les signes avant-coureurs peuvent inclure l'absence de réponse aux communications écrites du gestionnaire de projet, une réticence à collaborer, des signes non verbaux indiquant un manque de respect, une remise en question constante et des signes visibles de désintérêt pour le projet. Ses promoteurs et ses gestionnaires doivent au contraire travailler ensemble pour identifier les problèmes et gagner la confiance de toutes les parties lors de la mise en oeuvre du projet ou risquer d'en perdre le contrôle dès le lancement.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Moira Alexander / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)



/ STRATÉGIE

Les 7 raisons qui font partir un DSI

Les DSI ont plusieurs motifs, au moins 7, de flanquer leur démission... ou de prendre la porte.

Après avoir conduit, comme DSI, la transformation numérique de l'American Cancer Society, Jay Ferro est parti pour ISP EarthLink en 2016, toujours comme DSI mais aussi comme responsable produits. Donc pour superviser à la fois l'informatique et la stratégie produit de l'entreprise. Jay Ferro a commencé à travailler avec le PDG de l'époque, Joe Eazor, sur une stratégie de redressement dans laquelle il a aidé à construire des produits. Mais ensuite, EarthLink a fusionné avec Windstream, et Jay Ferro s'est vu offrir un rôle dans la société fusionnée qui n'incluait plus le contrôle des produits. Il a décliné et est parti pour devenir DSI de TransPerfect.

En moyenne, les DSI quittent les entreprises tous les 4 ans. Comme dans le cas de Jay Ferro, le départ d'un DSI est souvent motivé par de grands changements dans la stratégie ou le rôle de l'entreprise. Les DSI partent également parce qu'ils ne peuvent pas obtenir le budget dont ils ont besoin ou parce qu'ils trouvent leur stratégie négligée. Et parfois, les DSI partent

parce qu'ils ne se sentent pas à l'aise avec la culture d'entreprise ou ne parviennent pas à faire leur travail. À mesure que les entreprises progressent à l'ère du numérique, le DSI est engagé dans une spirale de plus en plus rapide, trop pour ceux qui ne parviennent pas à exécuter des transformations numériques. Il n'y a aucune preuve que c'est le cas, du moins pour le moment. La plupart des entreprises en sont encore à formuler ces stratégies numériques, il est donc peut-être trop tôt pour que les DSI tombent de leur siège.

Mais, avec des enjeux aussi élevés, cela devrait arriver. Pour Chris Patrick, responsable de la practice DSI chez le cabinet de recrutement Egon Zehnder : « *Le travail devient de plus en plus difficile, il est de plus en plus complexe et nécessite non seulement des compétences techniques, mais aussi le sens des affaires et des capacités de leadership* ». Traduction : ça n'a jamais été aussi bien ou plus difficile d'être un DSI. Voici les sept raisons pour lesquelles les DSI quittent les postes de direction, ou se font mettre à la porte.



1 Les défis d'un poste « deux en un »

Certaines entreprises séparent le numérique de l'informatique en embauchant des CDO à côté des DSI. D'autres confient l'informatique et le numérique à leur DSI. De tels rôles « deux en un » sont à haut risque, appellent de fortes rémunérations, mais un échec garantit un départ précoce de son poste, alors que le succès propulse vers de meilleures opportunités. Chris Patrick dit que les DSI sont de plus en plus sollicités pour maintenir l'informatique interne tout en stimulant l'innovation en matière de produits et services numériques. Ce qui met beaucoup d'entre eux dans une position difficile. « Ils viennent d'une expérience informatique traditionnelle en entreprise, et maintenant on leur demande de livrer des produits et des programmes qui ne font pas nécessairement appel à leur expérience ».



2 Des attentes mal alignées sur le rythme du changement

Certains DSI constatent qu'ils sont confrontés à une forte accélération des délais. Des PDG attentifs à la montée en puissance du développement de logiciels agiles s'attendent à des résultats dans 6 à 8 semaines plutôt que de 6 à 12 mois. Coïncé par des attentes irréalistes, ces DSI peuvent échouer et se faire renvoyer. « Qu'elle soit justifiée ou non, la personne qui possède la feuille de route technologique et la stratégie en supporte souvent le poids », explique Chris Patrick.



3 Résistance bureaucratique au changement

L'incapacité à surmonter la résistance au changement est une autre raison pour les DSI de quitter leur poste, affirme Matt Aiello, partenaire chez Heidrick & Struggles, un autre cabinet de recrutement. Il explique qu'un de ses clients, embauché pour orchestrer une transformation numérique, a quitté son poste de DSI parce qu'il était tellement soumis à la bureaucratie qu'il ne pouvait pas engager de changement rapide. « Ils disent qu'ils veulent conduire comme avec une Tesla Model S, en réalité ils agissent plus comme s'ils étaient équipés d'un skateboard », lance Matt Aiello.

4 Désalignement stratégique

Les DSI évitent également aux entreprises un désalignement par rapport à la transformation numérique. Certains la considèrent comme une manière de se connecter aux clients et de générer de nouveaux revenus, tandis que d'autres la voient comme un simple moyen de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Un DSI qui préfère la première façon de voir, mais qui est chargé d'orchestrer la deuxième ira voir ailleurs, selon Matt Aiello. « *Il vous faut développer de bonnes capacités d'écoute et certainement, les 60 premiers jours afin que vous sachiez vers quoi vous vous engagez* », dit Matt Aiello. L'incapacité des dirigeants à s'aligner sur une feuille de route est l'une des principales raisons pour lesquelles les stratégies de transformation numérique échouent.



6 Stagnation

Pour certains DSI, la fin pourrait ne pas arriver assez vite, assure Chris Patrick. « *Les clients disent qu'ils veulent quelqu'un pour 10 ans. Franchement, je ne suis pas sûr que ce soit une bonne idée. Le problème, dit-il, est que l'organisation informatique peut stagner avec le même leadership, en particulier si ce leader n'a pas formé de successeurs. Un DSI durable ne construira pas une équipe performante, car ceux qui considèrent que leur développement de carrière est bloqué continueront.* »

5 Devenir la victime de son propre succès

Parfois, les DSI ont promis qu'ils avaient la possibilité de conduire le changement numérique, seulement ils ont été court-circuités. Un client de Korn Ferry embauché en tant que DSI par une société d'hôtellerie, a révisé les systèmes informatiques défectueux pour engager une transformation numérique. Le DSI, qui relevait du DG, est parvenu à installer des systèmes stables et fiables. Mais une fois ces bases opérationnelles établies, le PDG a engagé un CDO pour piloter l'agenda numérique. Un CDO qui relève directement du PDG. Le DSI a donc « *flanqué sa dèm'* », il ne voulait pas voir la société construire des produits numériques en utilisant son budget, ses employés et son infrastructure !



7 Le bon timing pour un job de DSI

Inversement, les DSI qui ne restent en poste que 12 à 24 mois, ne peuvent pas s'engager ou s'entendre avec leurs collègues. Les DSI en place pendant 4 à 5 ans ont suffisamment de temps pour déclencher le changement, le stabiliser et aller de l'avant avant que l'organisation devienne obsolète. « *L'horizon idéal, c'est bien 4 à 5 ans et c'est là que vous devez vous fixer* », explique Chris Patrick.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Clint Boulton / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)