

Changez votre façon de penser : mettez en avant la valeur, et non la technologie

Richard Hunter

Les professionnels de l'informatique qui mènent des conversations en parlant de technologie ne doivent pas être surpris s'ils sont exclus des discussions les plus importantes. La plupart d'entre eux ont suffisamment de connaissances pour participer aux conversations sur la valeur de sorte qu'ils soient reconnus comme des acteurs essentiels au sein de l'entreprise.

Constat

- La valeur est question de résultats opérationnels, et non de technologie. Le fait de parler essentiellement de technologie entraîne la confusion, tandis que la mise en avant des résultats suscite l'intérêt.
- Le fait d'entamer la conversation par les résultats opérationnels qui représentent de la valeur est une habitude qui peut s'apprendre.

Recommandations

- Ayez connaissances des résultats opérationnels et financiers qui importent à votre entreprise.
- Ayez la conversation sur ces résultats.
- Une fois l'intérêt suscité, les éléments qui contribuent à la réalisation des résultats, dont la technologie, peuvent facilement être abordés.

ANALYSE

De nos jours, il est rare de rencontrer un professionnel de l'informatique qui ne sait pas ce qui importe le plus à son entreprise. En effet, les professionnels de l'informatique connaissent généralement bien la proposition de valeur de l'entreprise, ses relations avec les clients et les facteurs qui différencient l'entreprise de ses concurrents. Pourtant, lorsque les professionnels de l'informatique, directeur des systèmes d'information (DSI) en tête, parlent avec leurs collègues dans l'entreprise, ils portent souvent la conversation sur la technologie. Or, il s'agit là d'un problème pour toutes les personnes impliquées.

L'idée qu'il puisse être problématique qu'un professionnel de l'informatique mène la conversation sur la technologie semblera sans aucun doute contre-intuitive pour ces professionnels. Après tout, la technologie n'est-elle pas leur métier ? Ne sont-ils pas censés connaître la technologie et savoir ce

qu'elle peut faire, afin d'aider quiconque dans l'entreprise à l'utiliser à son maximum ? La technologie n'est-elle pas précisément le sujet que les autres personnes de l'entreprise s'attendent à voir abordé par l'équipe informatique ?

La réponse à cette dernière question peut être affirmative, mais si tel est le cas, quelque chose doit changer, et pas seulement pour le bénéfice du professionnel de l'informatique. Il n'est pas suffisant qu'un professionnel de l'informatique fasse *référence* à des résultats opérationnels de valeur dans une conversation avec des collègues. La valeur doit être au premier plan de la conversation, car le sujet qui tient cette place est implicitement celui qui importe le plus ; or, les professionnels de l'informatique doivent démontrer que ce qui leur importe le plus est ce qui importe le plus à quiconque dans l'entreprise.

Bien entendu, les professionnels de l'informatique sont censés être des experts dans les domaines technologiques, tout comme les professionnels du marketing doivent connaître le marketing. Néanmoins, le professionnel de l'informatique, comme toute autre personne de l'entreprise, est là pour aider l'entreprise à créer de la valeur tant pour ses clients que pour elle-même. La technologie n'est pas de la valeur, de sorte qu'une conversation qui commence par la technologie est au moins en partie écartée d'une conversation sur la valeur que crée l'entreprise.

La valeur est question de résultats opérationnels, et non de technologie

Une conversation récente avec le DSI d'un organisme de santé illustre parfaitement ce point. Interrogé sur ses réalisations les plus importantes au

cours de sa dizaine d'années passées à ce poste de DSI, il a commencé par lister les technologies mises en œuvre. Quelques minutes plus tard, il a indiqué qu'il avait récemment mis en place des systèmes qui avaient permis d'augmenter de plusieurs dollars par jour les revenus issus des patients bénéficiant du système d'assurance-santé Medicare, lesquels représentent plus de 60 % des patients de cet organisme. La valeur apportée par cette initiative pouvait être facilement et précisément calculée.

Un peu plus tard dans la conversation, interrogé sur ses projets futurs pour l'entreprise, il a indiqué qu'il voulait mettre en place des "analyses prédictives". Invité à expliquer, il a fourni l'exemple suivant : chaque année, des centaines de patients âgés font des chutes, ce qui a des répercussions catastrophiques pour les patients, leur famille, les soignants et l'entreprise. En collectant et en analysant quelques indicateurs clés, ce DSI était sûr qu'il pouvait fournir des alertes précises et précoces (préventives) pour bon nombre de ces incidents, engendrant des avantages personnels et financiers considérables pour tout le monde.

Il ressort deux points de cette conversation :

- ce DSI a une compréhension parfaitement claire de ce qui importe le plus pour son entreprise et pourquoi ;
- lorsqu'il parle de ses réalisations et de ses plans, il ne commence pas par les résultats qui ont le plus d'importance.

Pourtant, ce sont les résultats qui importent le plus à ses pairs et ses collègues dans l'entreprise. Ce sont les résultats qui représentent de la valeur.

Supposons que vous discutiez avec le responsable des opérations de l'hôpital pour l'entreprise de ce DSI, à propos de l'impact d'une nouvelle technologie sur les soins aux patients. Laquelle des deux introductions suivantes suscitera davantage l'intérêt de ce responsable d'après vous : "J'aimerais vous parler d'analyses prédictives" ou "Je pense que nous pouvons réduire de plus de 50 % par an le nombre de patients âgés qui font des chutes" ?

Changez les habitudes de l'entité informatique pour changer la conversation

La plupart des professionnels de l'informatique savent quels résultats importent pour leur entreprise. Le fait d'entamer la conversation par ces résultats est une habitude qui peut s'apprendre. En agissant de la sorte, le professionnel de l'informatique se positionne comme un membre de l'équipe, un acteur essentiel qui sait ce que fait l'équipe et quelles sont ses performances, plutôt que comme le "gars de l'informatique" qui ne se préoccupe que des machines.

Les professionnels de l'informatique à quelque niveau que ce soit peuvent prendre les mesures suivantes pour se préparer à mener la conversation sur la valeur, et non la technologie.

1. *Sachez quels résultats et quelles performances importent le plus.* À l'occasion du Symposium/ITxpo de Gartner à Cannes, il y a deux ans, nous nous sommes entretenus avec la DSI d'un fabricant de produits de luxe. Celle-ci nous a indiqué qu'elle ne pouvait pas engager une discussion stratégique avec l'équipe dirigeante. Lorsque la stratégie était abordée, elle n'était pas dans la pièce. Nous lui avons alors posé la question suivante : "Quel

pourcentage du coût de l'un de vos produits, une fois fabriqués, représente la main-d'œuvre ?" "Je ne sais pas", a-t-elle répondu, "mais j'imagine que je le devrais". En effet. Le coût de la main-d'œuvre pour ce produit de luxe est une métrologie que chacun des autres membres de l'équipe dirigeante connaît par cœur et à laquelle il pense chaque jour. Si le DSI ne connaît pas ce chiffre, il peut être sûr de ne pas être dans la pièce lorsque la stratégie est discutée.

2. *Connaissez les six premières métrologies opérationnelles et les six premières métrologies financières de chaque dirigeant non informatique avec lequel vous travaillez, et les raisons pour lesquelles ces métrologies importent.* En parvenant à ce niveau de détail, le professionnel de l'informatique montre qu'il porte vraiment attention aux besoins de performances des unités opérationnelles de l'entreprise. Les métrologies "opérationnelles" sont ici mises en avant pour la simple raison qu'elles sont trop souvent ignorées.

Les professionnels de l'informatique, comme quiconque dans l'entreprise, pensent souvent en termes financiers lorsqu'ils pensent valeur. Or, tout ce qui est *important* pour les intérêts de l'entreprise, *quantifiable* et *basé sur une référence* est légitime pour une discussion sur la valeur.

Il est courant que bon nombre de professionnels de l'informatique fassent référence à des métrologies "intangibles". Or, une métrologie n'est intangible que si elle n'est pas quantifiable ou basée sur une référence. Il n'y a rien d'intangible dans l'exactitude des commandes, le

pourcentage de livraison dans les délais, les rotations des stocks ou tout autre indicateur opérationnel qui est important pour le responsable d'une unité opérationnelle. Avec la connaissance de ces métriques, du niveau actuel de performances et de l'impact des changements de ces métriques pour le succès de l'entreprise, les discussions sur la valeur deviennent concrètes et vitales.

3. *Attribuez des noms aux initiatives en fonction des résultats, et non des technologies.* Nous avons vu au fil du temps beaucoup d'initiatives baptisées "Projet SAP". Or, la technologie n'est *jamais* le but d'un projet ; le but réside dans les résultats que la technologie est censée favoriser. Si vous nommez le projet d'après la technologie, c'est comme si vous disiez au reste de l'entreprise que le projet n'a aucun rapport avec ce qui préoccupe les personnes en dehors de l'entité informatique, et ce n'est pas une bonne façon de parler de valeur. Par exemple, le DSI d'une grande entreprise de construction nous a confié que le dossier économique de son "Projet SAP" portait sur le doublement des marges de l'entreprise. Pourquoi alors ne pas nommer l'initiative "Doublage des marges" ? De même, nous nous sommes entretenus récemment avec un grand organisme de santé à propos de son initiative de dossiers médicaux informatisés (DMI), baptisée "Projet DMI". Pourquoi ne pas attribuer à ce projet un nom cohérent avec les résultats qu'un système de DMI est censé produire, par exemple projet "Fin des erreurs de prescription" ? Les professionnels médicaux dont l'utilisation du système est cruciale pour leur réussite seront

certainement plus enthousiasmés par la fin des erreurs de prescription que par l'installation d'un système de DMI qui reste totalement abstrait tant qu'ils ne l'ont pas vu en fonction.

La communication de la valeur implique d'axer l'attention de tous sur "la récompense". Or, la récompense n'est jamais la technologie en soi. Mettez l'accent sur la récompense, c'est-à-dire les résultats qui justifient le dur labeur qu'il faudra fournir pour y parvenir. Si ces résultats ne sont pas clairs, la valeur ne l'est pas non plus.

4. *Pratiquez, pratiquez et pratiquez encore.* Il faut du temps pour changer sa façon de penser, et il est essentiel de changer sa façon de penser pour changer son discours. Les DSI peuvent donner le coup d'envoi de la transformation en s'entraînant à tenir des conversations sur la valeur (qui traitent des résultats, et non des technologies) avec leur équipe et en encourageant celle-ci à faire de même avec ses subordonnés. Au fil du temps, la mentalité de l'entité informatique changera et le personnel informatique sera mieux préparé à mettre en avant la valeur (autrement dit, les résultats et performances qui importent le plus) dans ses conversations avec les autres parties prenantes de l'entreprise.

Les professionnels de l'informatique sont aujourd'hui plus conscients que jamais de ce qui importe vraiment pour leur entreprise. Le fait de porter la conversation sur la technologie est une habitude, pas une donnée de base. En changeant la conversation pour mettre l'accent sur la valeur, les professionnels de l'informatique montrent que l'entité informatique est un acteur essentiel de

l'équipe, participant au même jeu que quiconque dans l'entreprise et axé sur le même type de succès. Tant que ce changement n'aura pas eu lieu, l'informatique restera à l'extérieur et personne n'en obtiendra suffisamment de valeur. En revanche, une fois la transformation effectuée, les bases auront été jetées pour mener de sérieuses discussions sur les initiatives qui offrent le plus grand potentiel d'amélioration des performances de l'entreprise, pour laquelle l'entité informatique peut s'attendre à recevoir sa part de crédit en tant qu'acteur clé de l'entreprise.

Légende des acronymes

DMI Dossier médical informatisé
DSI Directeur des systèmes
d'information