



Sondage des chefs de l'information 2013 de Deloitte

Communiquer. Rebâtir. Réinventer. Livrer. ▶



Bienvenue



Les dirigeants des TI canadiens sont à la croisée des chemins. Pendant des décennies, les chefs de l'information et autres dirigeants des TI se sont attachés à soutenir les activités des entreprises en concevant des architectures techniques et des solutions de TI destinées à accroître la souplesse des entreprises, à réduire les risques et à gérer les situations complexes. Cependant, depuis quelques années, les chefs de l'information sont appelés à agir comme des partenaires d'affaires chargés de créer de la valeur, de stimuler l'innovation et d'appuyer les changements opérationnels apportés à l'architecture, la stratégie, l'exploitation et la technologie des entreprises.

A lors que leur rôle de dirigeant des TI évolue vers un rôle de partenaire d'affaires, les chefs de l'information ont besoin d'outils et de perspectives pour les aider à traverser cette nouvelle phase de leur carrière. Le sondage 2013 de Deloitte auprès des chefs de l'information offre certaines de ces perspectives capitales. Le rapport de cette année se fonde sur les réponses de plus de 700 chefs de l'information et autres dirigeants des TI de 36 pays d'Amérique, d'Europe, du Moyen-Orient, d'Afrique et de l'Australie.

Dans chaque chapitre, vous trouverez :

- les résultats globaux de l'ensemble des participants à l'échelle internationale;
- un aperçu visuel des conclusions par sujet;
- les conseils pratiques des spécialistes de Deloitte pour vous aider à relever les défis cités;
- une courte vidéo d'un spécialiste de Deloitte Canada résumant les enjeux pour les chefs de l'information canadiens.

Malgré quelques différences selon les secteurs et les régions, les chefs de l'information du monde entier font face à des enjeux similaires. Ce rapport permet de faire le point et vous propose des pistes pour enrichir votre rôle à titre de dirigeant des TI de confiance. Nous tenons à remercier les nombreux dirigeants qui ont participé au sondage des chefs de l'information 2013 de Deloitte pour leur temps et leur point de vue. Nous espérons pouvoir poursuivre ce dialogue avec vous bientôt.

Erick Vandeweghe

Associé, leader canadien du programme des technologies de l'information





Sommaire

Sommaire 1 2

Les résultats du sondage indiquent que la majeure partie des compressions budgétaires dans les TI sont chose du passé, puisque moins d'un quart des chefs de l'information signalent une baisse de leur budget cette année. S'il s'agit d'une bonne nouvelle, il n'en reste pas moins que les chefs de l'information sont confrontés à des défis de taille : les attentes augmentent constamment, la technologie et le monde des affaires évoluent à un rythme de plus en plus rapide, les cycles d'adoption des nouvelles technologies diminuent et on assiste à une pénurie de talent. Alors que les temps sont durs dans de nombreux pays, le rôle des chefs de l'information à titre de partenaires de confiance des entreprises n'a jamais été aussi important ni aussi complexe.

De quelle façon les chefs de l'information surmontent-ils ces défis? Premièrement, ils accroissent et affinent leur rôle de partenaire d'affaires. La grande majorité des chefs de l'information estiment qu'il leur reste beaucoup de chemin à faire pour s'imposer en tant que partenaires d'affaires très efficaces. Pour changer la nature de leurs relations au sein des entreprises, l'un des outils les plus efficaces dont disposent les chefs de l'information consiste à mettre sur pied un rôle consacré exclusivement au partenariat d'affaires.

Deuxièmement, ils s'efforcent de faire avancer leur programme d'innovation. La majorité des chefs de l'information sont conscients du rôle essentiel que jouent les TI dans ce domaine, pourtant seuls 35 % d'entre eux jugent que leur entreprise considère le service des TI comme un pôle d'innovation crédible. Le sondage fait

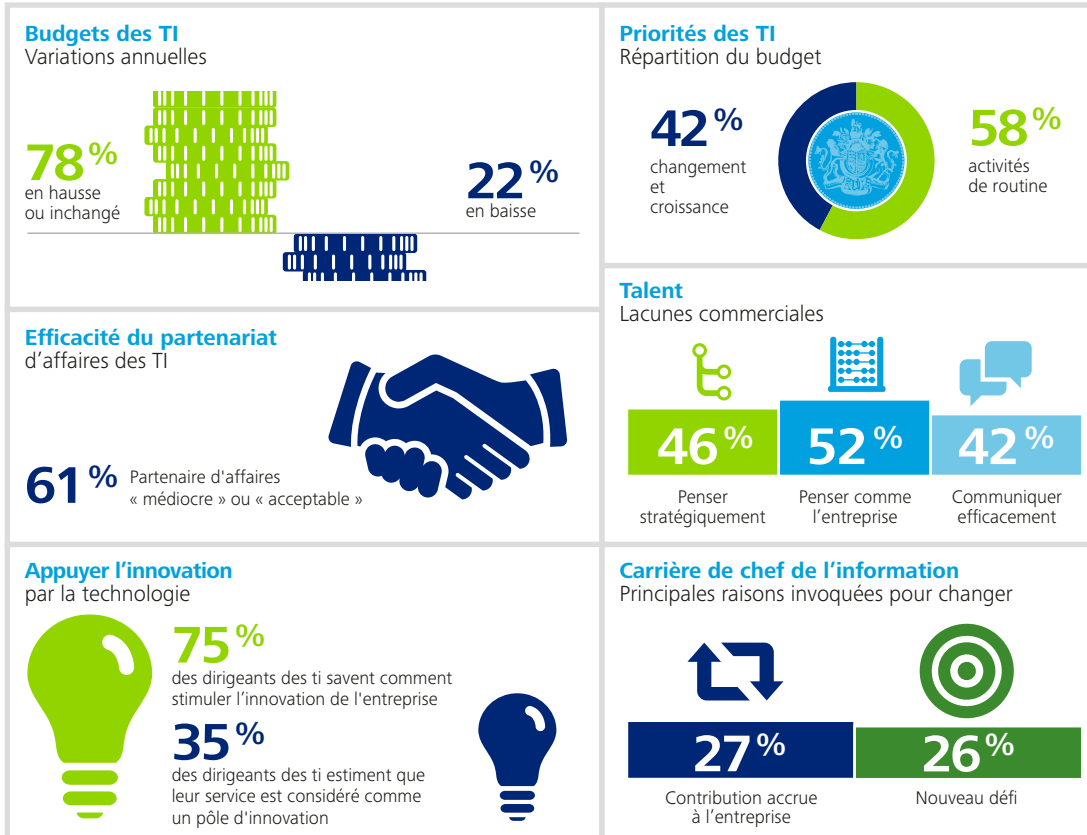
ressortir plusieurs domaines dans lesquels le service des TI pourrait concentrer ses efforts en vue d'être plus innovateur, et ce, afin d'appuyer la croissance et la compétitivité des entreprises. Enfin, les chefs de l'information s'attaquent à la pénurie de talent. Le sondage révèle que le recrutement et la rétention de talents capables de répondre aux nouvelles exigences d'affaires sont des préoccupations majeures pour les chefs de l'information. Les personnes qui comprennent la réalité du monde des affaires, qui pensent de façon stratégique et qui communiquent efficacement sont les plus recherchées. Ce sont également celles que les chefs de l'information ont le plus de difficultés à recruter.





Sommaire suite

Sommaire 1 2



D'après les mesures qu'ils prennent, il est clair que les chefs de l'information souhaitent accroître leur influence sur l'orientation stratégique de leur entreprise. Le sondage montre que les rôles susceptibles de les y aider sont précisément ceux qu'ils recherchent. Les chefs de l'information affirment que les principales raisons qui les poussent à envisager un changement d'emploi sont la possibilité de contribuer davantage à la stratégie de l'entreprise et les nouveaux défis. Un tiers des chefs de l'information déclarent que leur carrière ne les satisfait pas complètement. Ensemble, ces résultats font état d'une occasion manquée tant pour les chefs de l'information que pour les autres dirigeants des entreprises. Ils devraient inciter les conseils d'administration et les équipes de direction à se demander s'ils tirent le meilleur parti de leurs dirigeants des TI, en ce qui concerne la contribution qu'ils peuvent faire au sein de la haute direction et en dehors. Parallèlement, les chefs de l'information devraient s'interroger sur leur rôle à jouer à cet égard.



Budgets et priorités des TI

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Budgets en hausse

Selon les résultats du sondage, les investissements dans les TI sont en hausse, et seuls 22 % des participants ont signalé une réduction de leur budget par rapport à l'an dernier. Ces tendances sont observées dans la plupart des régions et des secteurs, à l'exception du secteur public dans lequel plus d'un tiers des chefs de l'information ont vu leur budget diminuer en 2013.

Croissance et changement ou activités de routine

À quoi les chefs de l'information consacrent-ils leur budget? Les participants déclarent que près de 60 % du budget des TI sont consacrés aux activités de routine, tandis que le reste soutient la croissance et le changement. Bien que l'importance de la routine reste considérable, on observe une évolution dans la bonne voie pour les services des TI désireux de stimuler la croissance et le changement.

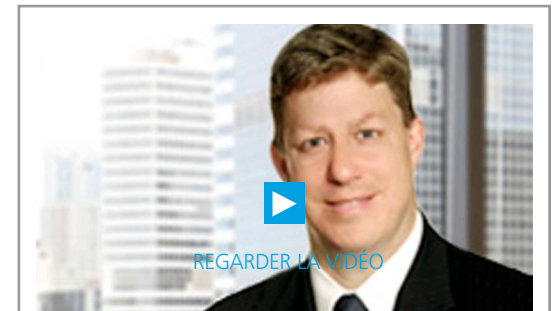
À propos de leurs priorités budgétaires, plus de 80 % des chefs de l'information

affirment que cette année, leur principal objectif vise à répondre aux nouveaux besoins. Le déploiement de la stratégie numérique à l'aide des nouvelles technologies et tendances, comme les technologies mobiles, l'informatique en nuage, les médias sociaux et l'analytique, arrive en deuxième position des priorités, avec plus de 50 % des participants. Ces résultats reflètent peut-être le maintien ou la hausse des budgets des TI et soulignent un regain d'intérêt pour le changement et l'innovation.

Modèles d'exploitation et approvisionnement

Afin de répondre aux nouveaux besoins, les chefs de l'information sont peu nombreux à restructurer leur modèle d'exploitation ou à revoir l'approvisionnement en nouvelles ressources auprès de leurs fournisseurs externes. Les dirigeants des TI se privent peut-être d'un moyen de développer et de maintenir des ressources durables capables de s'adapter à l'évolution des besoins.

Le sondage indique clairement que le développement et la livraison de nouvelles capacités destinées à satisfaire des exigences changeantes constituent la principale priorité des chefs de l'information. Cependant, sont-ils à la hauteur de la tâche à accomplir? Sont-ils crédibles? Peuvent-ils jouer efficacement leur rôle de partenaire d'affaires pour mettre en œuvre les changements opérationnels?



Principale personne-ressource

Gordon Sandford
Associé
Stratégie et architecture des technologies
gsandford@deloitte.ca



Budgets et priorités des TI

Principales conclusions

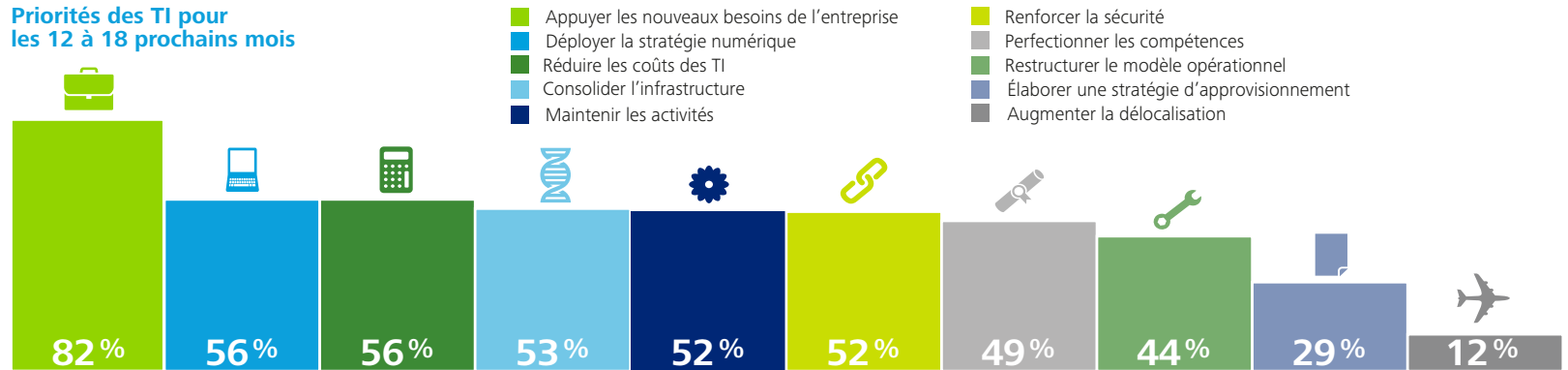
Aperçu 1 2

Services financiers

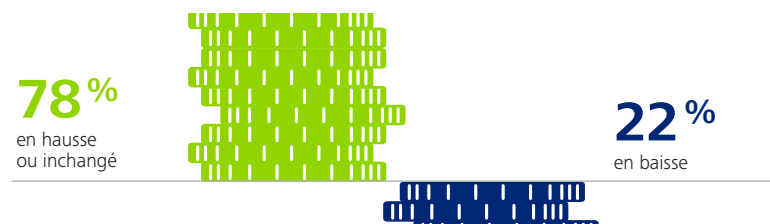
Secteur privé

Secteur public

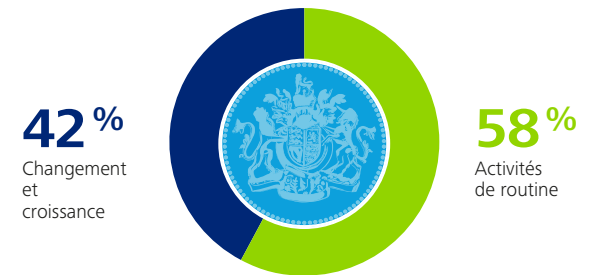
Priorités des TI pour les 12 à 18 prochains mois



Budgets des TI Variations annuelles



Répartition du budget Routine c. changement et croissance





Budgets et priorités des TI

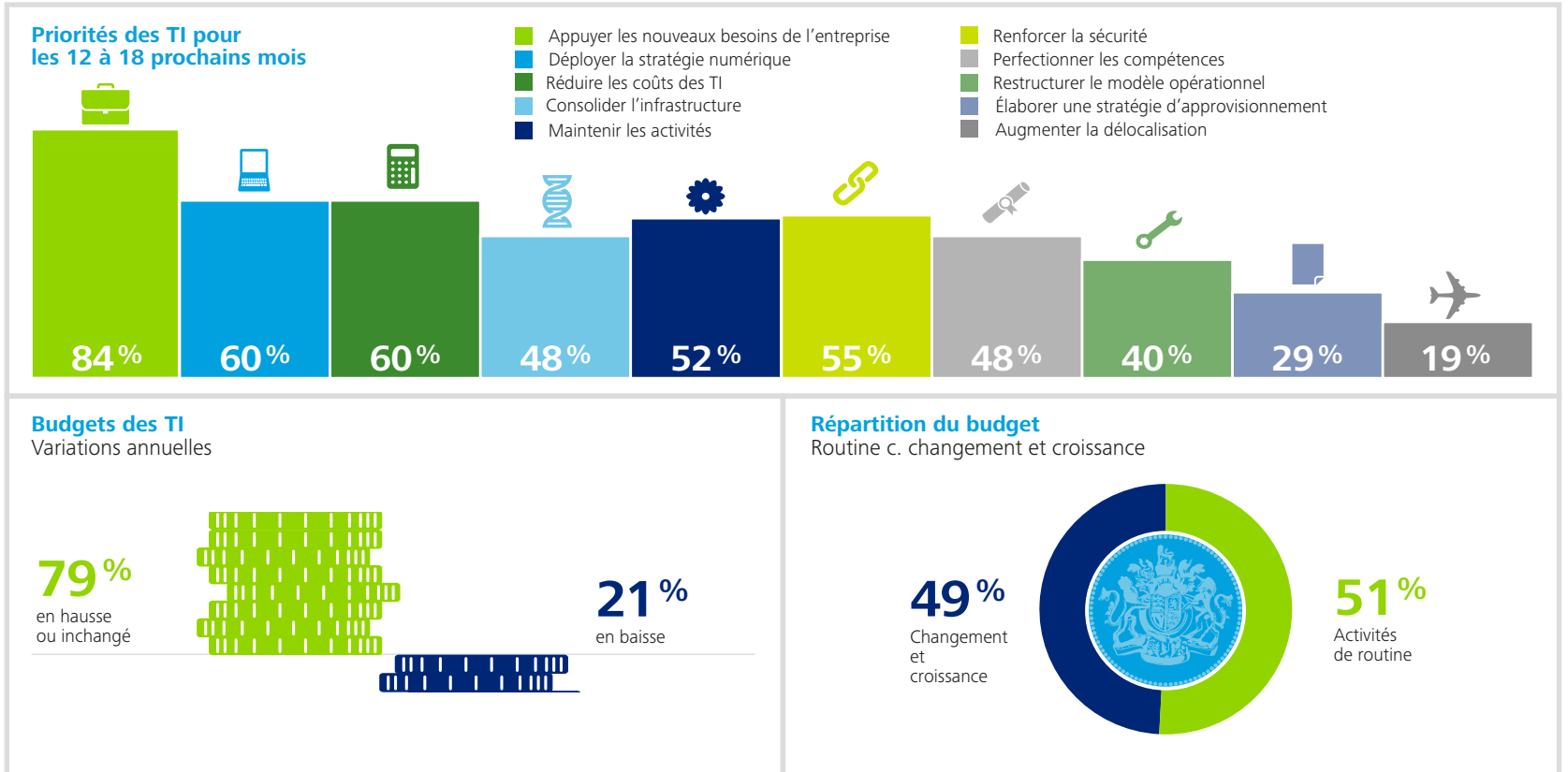
Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

Secteur privé

Secteur public





Budgets et priorités des TI

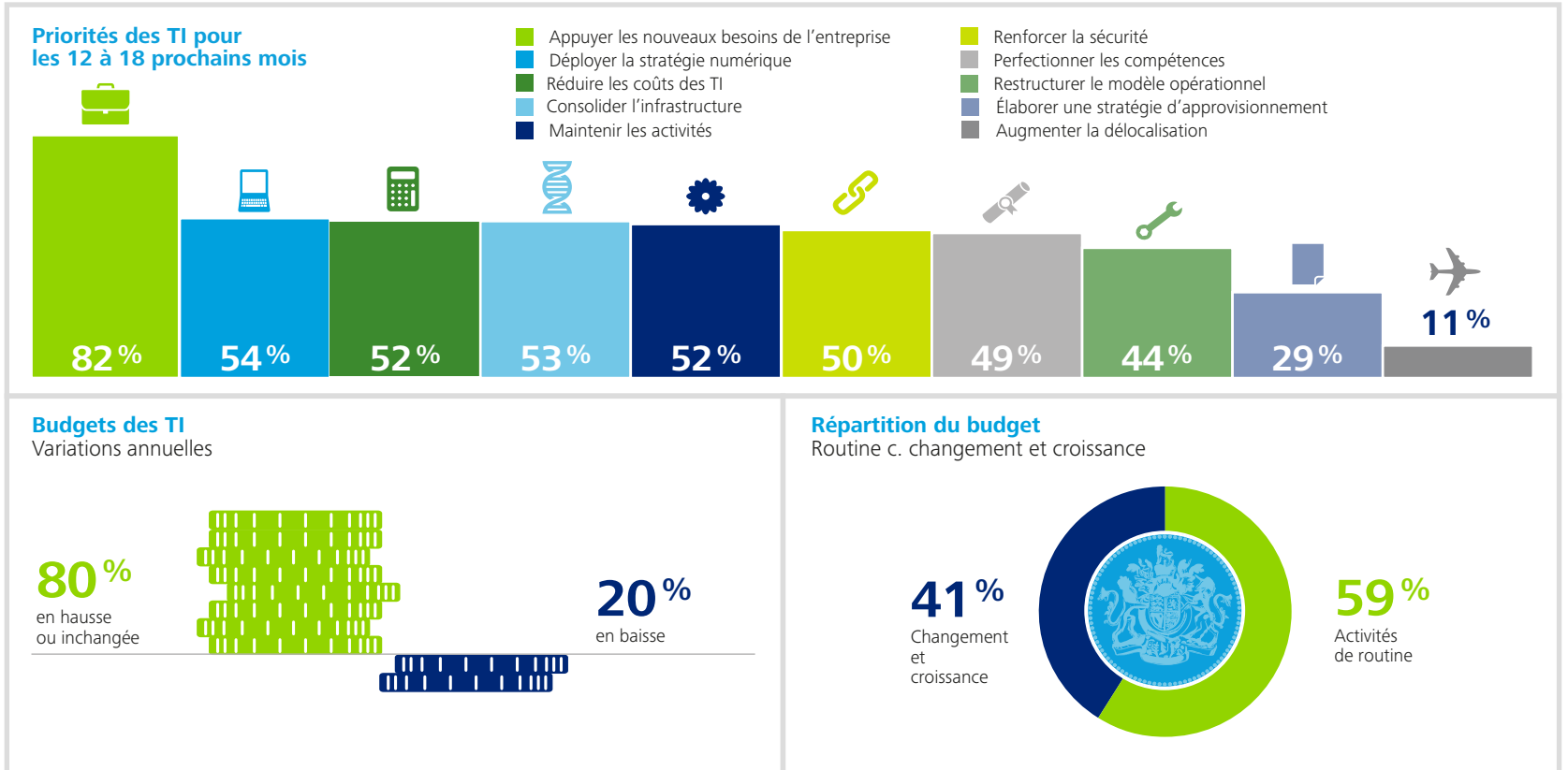
Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

Secteur privé

Secteur public





Budgets et priorités des TI

Principales conclusions

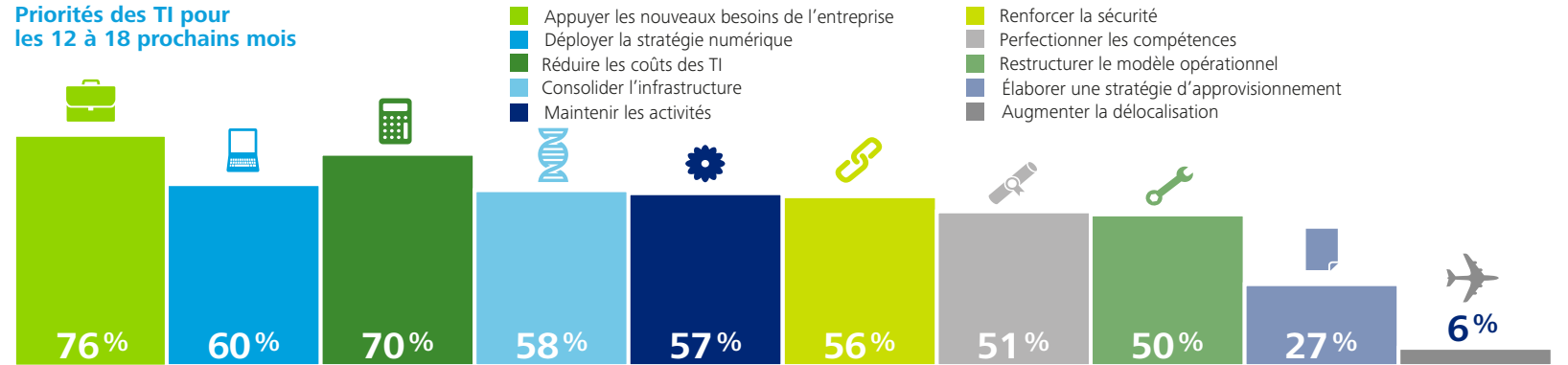
Aperçu

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

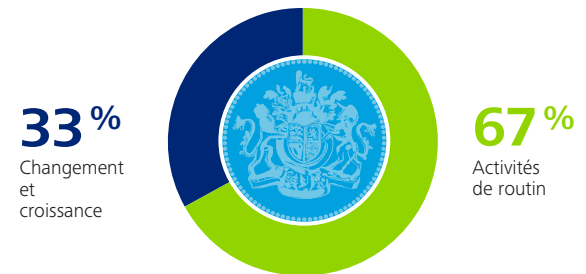
Priorités des TI pour les 12 à 18 prochains mois



Budgets des TI Variations annuelles



Répartition du budget Routine c. changement et croissance





Partenariat d'affaires

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Rehausser le niveau de jeu

Le sondage révèle que les dirigeants des TI savent qu'ils doivent agir en partenaires d'affaires efficaces et que les TI ont la possibilité d'ajouter plus de valeur dans les entreprises. Ainsi, près de 70 % des participants estiment qu'ils peuvent faire une très grande différence dans leur organisation en fournissant les outils nécessaires au déploiement de sa stratégie. Toutefois, les chefs de l'information reconnaissent qu'ils doivent améliorer leur réputation à titre de partenaires d'affaires crédibles. En effet, 61 % des participants évaluent leurs compétences actuelles à titre de partenaire d'affaires comme médiocres ou acceptables : ils ne collaborent qu'à l'occasion ou jamais avec les autres services de l'entreprise en vue d'ajouter de la valeur stratégique. Pourquoi les chefs de l'information ne sont-ils pas constamment des partenaires d'affaires efficaces?

Prestataire de service ou partenaire d'affaires?

Un grand nombre de chefs de l'information considèrent encore que le principal atout

de leur équipe est la prestation de services de routine, et 89 % d'entre eux jugent que sur ce plan, ils répondent aux attentes ou les dépassent. Parallèlement, ils admettent avoir des progrès à faire dans les domaines qui facilitent les changements opérationnels, notamment en ce qui concerne la capacité de l'équipe à fournir des données et des perspectives de grande qualité et à optimiser les nouveaux processus. Si les chefs de l'information pensent que leur atout majeur est la prestation de services de routine, alors les intervenants auront du mal à avoir une autre opinion d'eux.

Perception de l'entreprise

Lorsqu'on leur demande d'indiquer les principaux obstacles qui les empêchent d'être des partenaires d'affaires en TI efficaces, les chefs de l'information citent le manque de compréhension de l'entreprise et la piètre perception du rôle du service des TI. Le deuxième obstacle courant est le conflit entre les priorités des TI et le manque de ressources pour soutenir une stratégie ciblée de partenariat entre les TI et l'entreprise.

Le chapitre Talent explore la façon dont les lacunes en matière de relations avec l'entreprise contribuent peut-être à la mauvaise image des TI et aux problèmes de ressources qui en découlent.

Une lueur d'espoir

En revanche, le sondage montre qu'en créant un rôle consacré exclusivement au partenariat d'affaires, les chefs de l'information sont mieux placés pour exceller en tant que partenaires stratégiques. Il semble donc que ce moyen est à privilégier pour obtenir les meilleurs résultats. Parmi les participants qui estiment que leur service des TI est un excellent partenaire d'affaires stratégique, 65 % ont déjà mis en place un rôle consacré exclusivement au partenariat d'affaires. Il n'est guère étonnant que 88 % de ceux qui se considèrent comme un partenaire médiocre n'aient pas officialisé cette capacité au sein de leur équipe.



Partenariat d'affaires

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

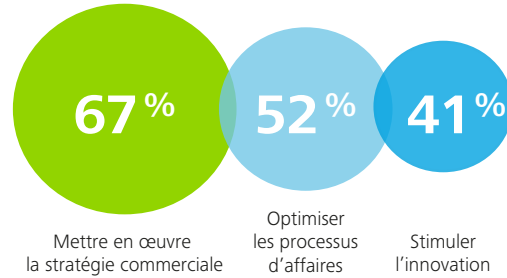
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Générateurs de valeur des TI

Ajouts de valeur souhaités par les dirigeants d'entreprise



Forces et faiblesses

Ajout de valeur pour l'entreprise

Atteint ou dépasse les attentes



89%

Prestation de services de TI de routine



À améliorer

45%

Données et perspectives

42%

Optimisation des processus d'affaires

Efficacité du partenariat

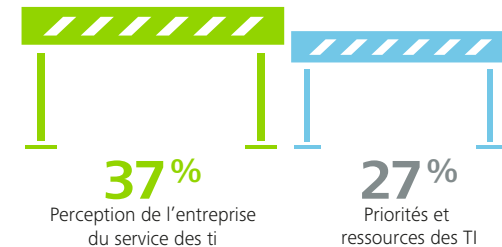
d'affaires des TI



Partenaire d'affaires « médiocre » ou « acceptable »

Obstacles au partenariat d'affaires

Rencontrés par les dirigeants des TI





Partenariat d'affaires

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

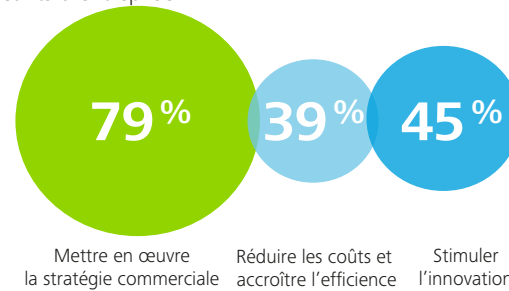
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Générateurs de valeur des TI

Ajouts de valeur souhaités par les dirigeants d'entreprise



Forces et faiblesses

Ajout de valeur pour l'entreprise

Atteint ou dépasse les attentes



89%
Prestation de services de TI de routine



À améliorer

43%
Données et perspectives

37%
Optimisation des processus d'affaires

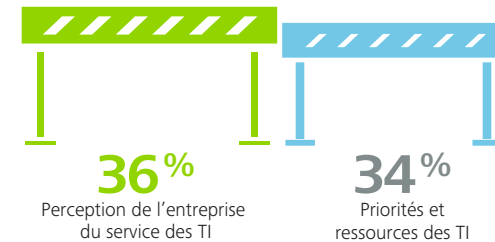
Efficacité du partenariat d'affaires des TI



Partenaire d'affaires « médiocre » ou « acceptable »

Obstacles au partenariat d'affaires

Rencontrés par les dirigeants des TI





Partenariat d'affaires

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

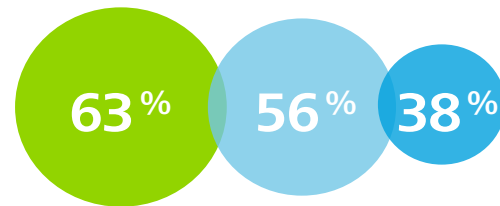
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Générateurs de valeur des TI

Ajouts de valeur souhaités par les dirigeants d'entreprise



Forces et faiblesses

Ajout de valeur pour l'entreprise

Atteint ou dépasse les attentes



89%

Prestation de services de TI de routine



À améliorer

45%

Données et perspectives

41%

Optimisation des processus d'affaires

Efficacité du partenariat

d'affaires des TI



Partenaire d'affaires « médiocre » ou « acceptable »

Obstacles au partenariat d'affaires

Rencontrés par les dirigeants des TI



37%

Perception de l'entreprise du service des TI



24%

Priorités et ressources des TI



Partenariat d'affaires

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

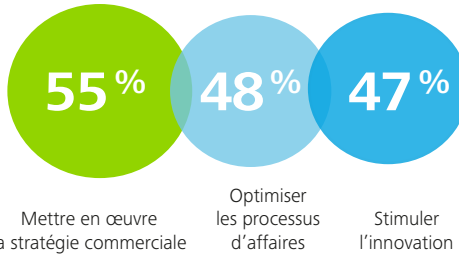
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Générateurs de valeur des TI

Ajouts de valeur souhaités par les dirigeants d'entreprise



Forces et faiblesses

Ajout de valeur pour l'entreprise

Atteint ou dépasse les attentes



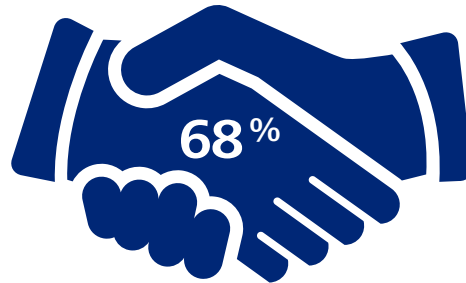
90%
Prestation de services de TI de routine



À améliorer

47%
Données et perspectives
49%
Optimisation des processus d'affaires

Efficacité du partenariat d'affaires des TI



Partenaire d'affaires « médiocre » ou « acceptable »

Obstacles au partenariat d'affaires

Rencontrés par les dirigeants des TI



34%
Perception de l'entreprise du service des TI



27%
Priorités et ressources des TI



Partenariat d'affaires

Que peuvent faire les dirigeants des TI pour se rapprocher du centre stratégique de leur organisation et devenir un partenaire d'affaires plus efficace?

Principales conclusions

[Aperçu](#)[Services financiers](#)[Secteur privé](#)[Secteur public](#)[Gains rapides](#)**1** 2

Renforcez votre réseau interne

Alors que les entreprises continuent sur la voie de la numérisation et que les dépenses consacrées aux technologies à l'extérieur des services des TI augmentent, il devient indispensable pour les dirigeants des TI de nouer et d'entretenir des liens dans leur organisation. Vous pouvez commencer par déterminer les relations les plus importantes qui vous aideront à progresser, vous et le service des TI. Il peut s'agir de dirigeants pour collaborer à la stratégie, d'administrateurs pour obtenir l'accès aux membres du conseil d'administration ou du personnel du service aux clients pour servir les utilisateurs.

Faites des TI un enjeu personnel

Les chefs de l'information qui réussissent s'efforcent de comprendre les objectifs de leurs partenaires d'affaires et ce qu'ils pensent de la technologie. Ils utilisent ces perspectives pour établir des mesures incitatives et des objectifs communs afin d'accroître la collaboration. Il peut s'agir, par exemple, de trouver un moyen d'envoyer en temps réel des données au directeur financier, d'aider les ventes et le marketing à investir dans les technologies appropriées pour communiquer avec les clients ou d'aider le chef de l'exploitation à accroître l'efficacité opérationnelle grâce à la technologie.

Parlez affaires

Adoptez un langage axé sur les affaires et encouragez vos équipes à faire de même. Par exemple, lorsque vous parlez au chef des finances, présentez les demandes de technologie sous l'angle commercial. Sachez calculer le rendement du capital investi, expliquez clairement le coût total par unité par service des TI et remettez chaque coût en question. N'oubliez pas que vos collègues ne s'intéressent pas à l'informatique en nuage, à la PRE ni aux données massives. Ils s'intéressent à la production de l'information financière, aux cycles des ventes, à la satisfaction des clients, aux questions de capacité, aux chaînes d'approvisionnement et aux autres problèmes auxquelles ils consacrent leur temps et leur énergie.





Partenariat d'affaires

Principales conclusions

[Aperçu](#)[Services financiers](#)[Secteur privé](#)[Secteur public](#)[Gains rapides](#)[1](#) [2](#)

Faites preuve d'une compréhension parfaite des exigences d'affaires

Lorsque vous obtenez votre place à la table du conseil d'administration, assurez-vous de l'utiliser judicieusement. Enrichissez vos connaissances pratiques sur les objectifs de votre organisation et soyez capable d'expliquer en quoi la technologie peut contribuer à les atteindre. Mettez-vous de l'avant pour jouer un rôle clé dans les grands projets de transformation et démontrez vous-même comment la technologie peut véritablement appuyer les changements opérationnels.

Rassemblez votre armée

Actuellement, les dirigeants des TI doivent adopter une nouvelle façon de penser fondée sur les principes suivants : générer des idées de manière proactive, agir à titre de courtier en information en fournissant

des perspectives capables d'appuyer les décisions d'affaires et mettre en œuvre la transformation opérationnelle en proposant des innovations pour les modèles d'affaires. Pour cela, ils doivent constamment rechercher des personnes capables d'intégrer leur équipe et investir dans ces nouveaux employés. Ceux-ci doivent être polyvalents, centrés sur le futur et capables non seulement de comprendre des technologies complexes, mais aussi la façon dont elles contribuent à la réalisation des objectifs d'affaires.



Principale personne-ressource

Dejan Slokar

Associé, Transformation et efficacité des technologies de l'information
dslokar@deloitte.ca

« Susciter l'intérêt de l'entreprise et aider les intervenants à comprendre la valeur des TI en tant que partenaire d'affaires est un véritable défi. »

Participant au sondage, Malaisie



Talent

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Lacunes en matière de relations avec l'entreprise

Selon les réponses aux questions sur le talent, de nombreux chefs de l'information peinent à trouver des candidats ayant à la fois une expertise technologique et des aptitudes commerciales pour répondre aux exigences des entreprises. Plus de la moitié des participants éprouvent des difficultés à dénicher du personnel qui pense comme l'entreprise, et un peu moins de la moitié d'entre eux ont du mal à recruter des professionnels capables de penser stratégiquement et de communiquer efficacement. Les conclusions tirées de la partie Partenariat d'affaire indiquent que ces lacunes ont d'énormes répercussions sur l'efficacité des chefs de l'information en tant que partenaires d'affaires.

Recherchons compétences techniques centrées sur l'entreprise

Les compétences techniques qui, selon les chefs de l'information, doivent être améliorées sont tout aussi stratégiques et centrées sur l'entreprise. 42 % des chefs de l'information exigent davantage sur le plan de l'analyse commerciale. Par exemple, ils souhaitent que les membres de leur équipe sachent déterminer les besoins de l'entreprise et fournir les solutions technologiques appropriées. Environ un tiers d'entre eux font également face à un manque de compétences au sein de leur équipe en ce qui concerne la présentation de la stratégie et de l'architecture technologiques et la prestation de services d'analytique et de données massives.

Soyez créatif pour attirer le talent

La pénurie de talent pour des rôles axés sur l'entreprise dans le service des TI semble en partie attribuable au manque de personnel expérimenté qui cherche un emploi, d'après les participants de la plupart des pays. Toutefois, de nombreux dirigeants des TI ont recours à des méthodes de plus en plus créatives pour attirer et retenir cette nouvelle classe de professionnels dans leur organisation. Plus de 40 % des participants remodelent les rôles et la structure des TI ou offrent de participer à des projets de pointe, et cela reflète peut-être une prise de conscience qu'ils doivent rendre les carrières en TI plus attrayantes. Ces solutions surpassent les stratégies traditionnelles, comme celles qui consistent à offrir une rémunération supérieure à la moyenne du marché et un équilibre entre travail et vie personnelle.



Talent

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

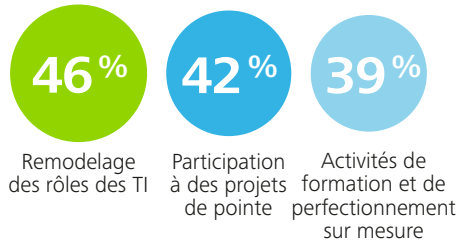
Secteur privé

Secteur public

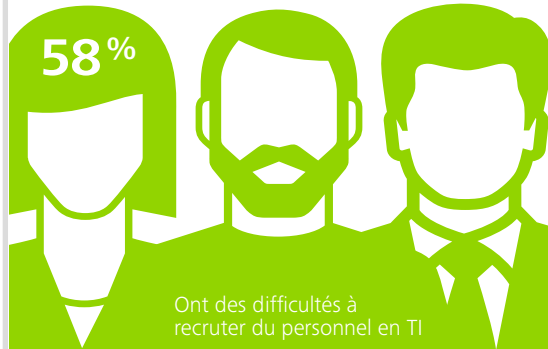
Gains rapides

Recrutement et rétention du talent

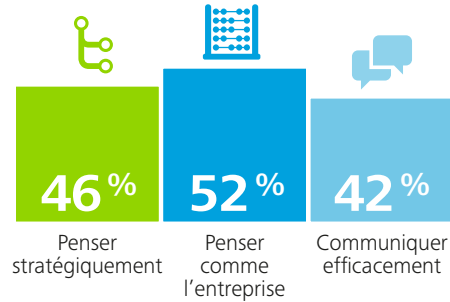
Meilleures tactiques



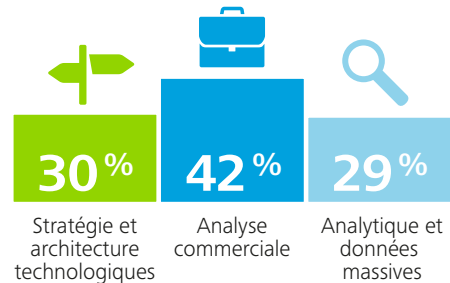
Difficultés du recrutement



Les trois grandes lacunes commerciales dans les services des TI



Les trois grandes lacunes techniques dans les services des TI



Une occasion manquée?

Seuls 12 % des chefs de l'information proposent de participer à des projets externes au service des TI pour attirer et retenir le talent. Nous sommes d'avis que les dirigeants des TI manquent une occasion de se rapprocher de l'entreprise, en n'encourageant pas suffisamment leur équipe à nouer des liens, et de favoriser de meilleures relations avec les autres services.



Talent

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

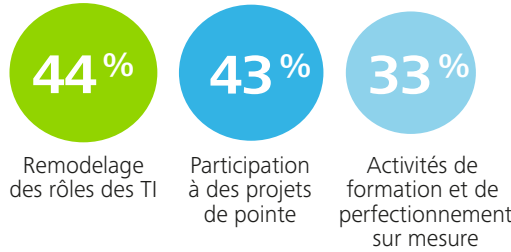
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Recrutement et rétention du talent

Meilleures tactiques

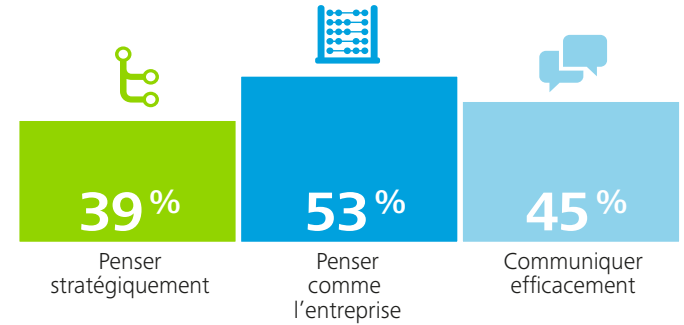


Difficultés du recrutement



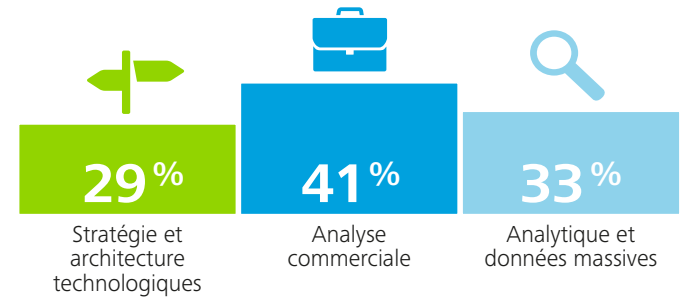
Les trois grandes lacunes commerciales

dans les services des TI



Les trois grandes lacunes techniques

dans les services des TI





Talent

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

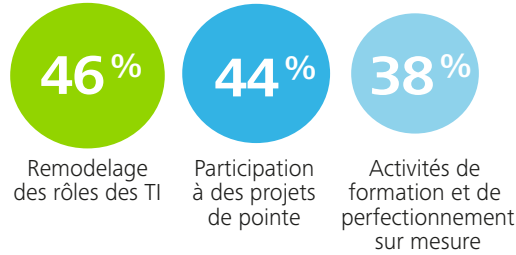
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Recrutement et rétention du talent

Meilleures tactiques

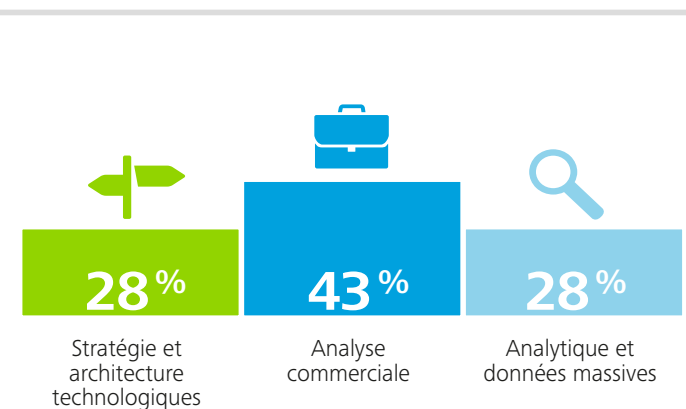
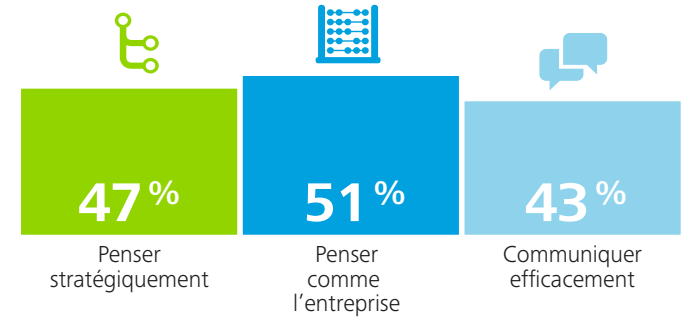


Difficultés du recrutement



Les trois grandes lacunes commerciales

dans les services des TI





Sommaire

Budgets et priorités des TI

Partenariat d'affaires

Talent

Innovation

Carrière de chef de l'information

Variations régionales

À propos des participants

Talent

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

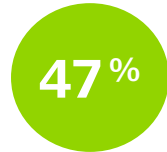
Secteur privé

Secteur public

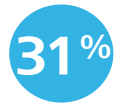
Gains rapides

Recrutement et rétention du talent

Meilleures tactiques



Remodelage des rôles des TI

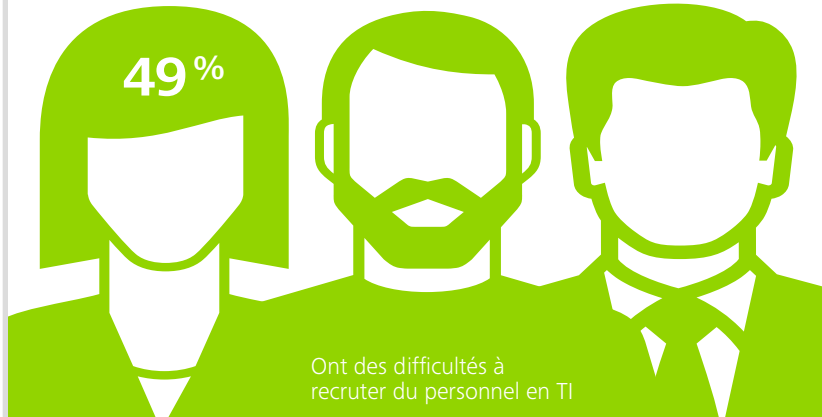


Participation à des projets de pointe



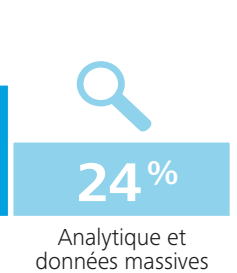
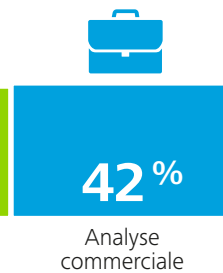
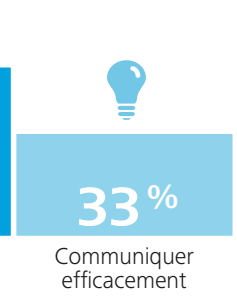
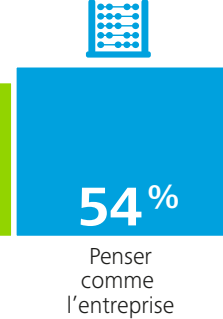
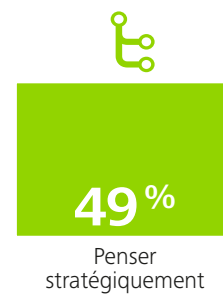
Activités de formation et de perfectionnement sur mesure

Difficultés du **recrutement**



Les trois grandes lacunes commerciales

dans les services des TI





Talent

Principales conclusions

[Aperçu](#)[Services financiers](#)[Secteur privé](#)[Secteur public](#)[Gains rapides](#)**1** 2

Comment les dirigeants des TI peuvent-ils améliorer les compétences de leur équipe et attirer les bons talents?

Considérez les compétences techniques comme des conditions préalables et non comme des éléments différenciateurs

Les services des TI ont besoin de technologues capables de se mettre à la place du client, d'entretenir des relations, de penser de façon stratégique, d'innover et de privilégier l'amélioration continue. Les talents qui excellent dans ces domaines pourront différencier votre entreprise. Repensez la gestion des talents en TI et orientez-la sur ces qualités plutôt que sur les compétences techniques.

Enrichissez votre programme de formation

Il est bon de proposer des formations non techniques en plus des formations techniques. Recherchez des programmes qui permettent d'apprendre à régler les

situations ambiguës, à gérer les relations complexes avec la direction et à donner des présentations efficaces afin de compléter la formation technique.

N'hésitez pas à recruter des personnes sans compétences techniques

Remettez en question les habitudes de votre service et n'hésitez pas à recruter et à intégrer des personnes sans compétences techniques. Élargissez vos critères de recherche dans le but d'inclure les candidats qui ont une expérience prouvée en résolution créative de problèmes et en innovation. Ces personnes peuvent non seulement renouveler la façon de penser, mais aussi apporter de nouvelles perspectives et de précieux contacts professionnels.

Faites de la place pour des projets passionnants dans votre portefeuille

Saisissez les occasions d'affecter vos employés à des projets nouveaux ou complexes au sein de votre organisation. En général, ces projets permettent de participer à des activités axées sur l'entreprise et d'être en contact avec des membres de la haute direction. Ils rendent le milieu de travail du personnel technique passionnant et rafraîchissant, tout en leur donnant la possibilité d'acquérir des compétences générales.





Talent

Principales conclusions

[Aperçu](#)[Services financiers](#)[Secteur privé](#)[Secteur public](#)[Gains rapides](#)[1](#) [2](#)

Encouragez les contacts externes

Grâce aux réseaux sociaux et à la mobilité, les réseaux de relations personnelles sont plus étendus que jamais auparavant. Les entreprises exploitent de plus en plus les capacités de l'externalisation ouverte. Incitez vos employés à devenir membres de communautés virtuelles et de projets en ligne. La prochaine idée géniale qui distinguera votre entreprise pourrait naître dans une communauté créée et gérée par un membre de votre équipe.

Pensez et agissez sur le principe des affaires

Élaborez et adoptez des méthodes de travail qui mettent en évidence l'apport des TI aux résultats commerciaux. Fixez des objectifs et faites le suivi du rendement des employés des TI en fonction de ces résultats. Récompensez le personnel des TI qui dégagent des résultats commerciaux et faites connaître ces réussites aux autres équipes de l'entreprise.

[REGARDER LA VIDÉO](#)

Principale personne-ressource

Cielito Ward
Associé, Gestion des talents,
Stratégie et architecture des technologies
ciward@deloitte.ca

« Le perfectionnement personnel et les occasions qui existent à l'extérieur du service des TI sont indispensables pour attirer et retenir les bons talents. »

Participant au sondage, Royaume-Uni



Innovation

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Le monde des affaires a besoin d'innovations en TI

Les innovations fondées sur la technologie sont en passe de devenir indispensables afin d'obtenir un avantage concurrentiel. C'est l'avis de près des deux tiers des chefs de l'information pour lesquels l'innovation est un élément clé de la stratégie commerciale de leur organisation. Les trois quarts d'entre eux affirment également avoir une idée claire de la façon dont le service des TI pourrait appuyer la stratégie d'innovation de l'entreprise. Selon eux, l'efficacité opérationnelle, l'accroissement de la part de marché et la différenciation des produits et des services sont les trois principaux domaines dans lesquels les technologies innovatrices sont les plus susceptibles d'ajouter de la valeur pour l'entreprise.

Les TI ne réalisent pas encore leur potentiel d'innovation

En dépit des occasions décelées, 65 % des chefs de l'information estiment que leur service des TI n'est pas considéré comme un pôle d'innovation crédible dans leur organisation. Près de la moitié des participants affirment que les priorités des TI, les ressources et les contraintes budgétaires constituent les principaux obstacles qui les empêchent de contribuer efficacement au programme d'innovation de leur entreprise. Une autre partie des dirigeants des TI considère que des priorités stratégiques contradictoires et un manque de compréhension du rôle des TI au sein de l'entreprise entravent l'innovation. Beaucoup de ces obstacles sont les mêmes que ceux qui empêchent les chefs de l'information de devenir des partenaires d'affaires efficaces.

Technologies innovatrices

Bien que les nouvelles technologies entraînent forcément des changements et des perturbations dans les entreprises, les résultats du sondage révèlent que bon nombre de dirigeants des TI commencent à peine à exploiter leur potentiel pour soutenir leur programme d'innovation. On observe une augmentation de l'adoption des technologies mobiles, de l'informatique en nuage personnelle et des médias sociaux. Cependant, ces technologies sont implantées ou entièrement fonctionnelles dans seulement 30 % à 40 % des services des TI. En outre, de 40 % à 50 % des services des TI en sont encore au stade de la recherche sur ces technologies alors qu'elles évoluent rapidement, ce qui signifie que le potentiel inexploité est énorme.





Innovation

Principales conclusions

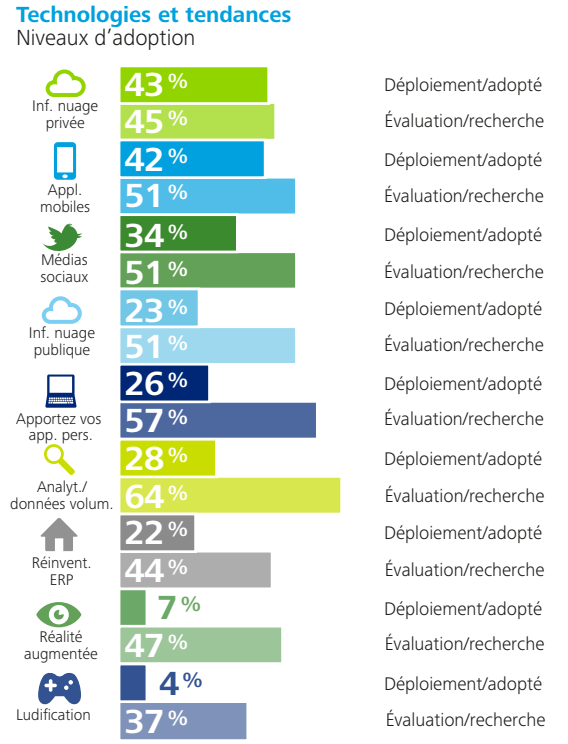
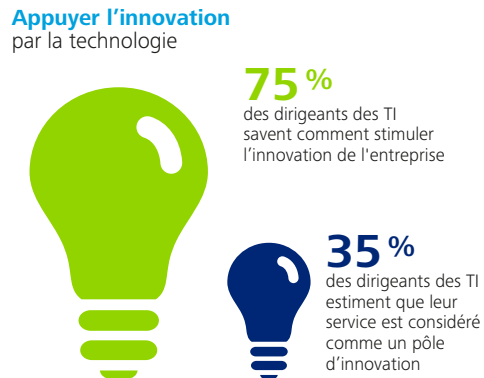
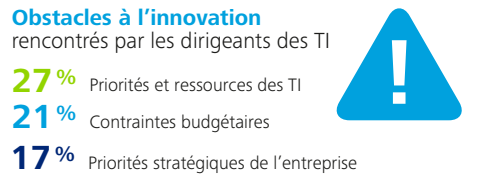
Aperçu 1 2

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides



Une lacune de taille dans les données massives

Les données massives seront bientôt un actif stratégique clé dans de nombreuses organisations. Malgré cela, plus de la moitié des participants se situent dans l'une des toutes premières phases de la courbe d'adoption, puisque 64 % d'entre eux effectuent encore des recherches ou un suivi de ces technologies. Un grand nombre de chefs de l'information restent convaincus des avantages que les données massives et l'analytique peuvent procurer à leur organisation.



Innovation

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Ajout de valeur commerciale par la technologie

29%

Développement du marché

24%

Différenciation du produit/service

18%

Expérience client

Obstacles à l'innovation rencontrés par les dirigeants des TI

28% Priorités et ressources des TI

23% Contraintes budgétaires

23% Priorités stratégiques de l'entreprise



Appuyer l'innovation par la technologie



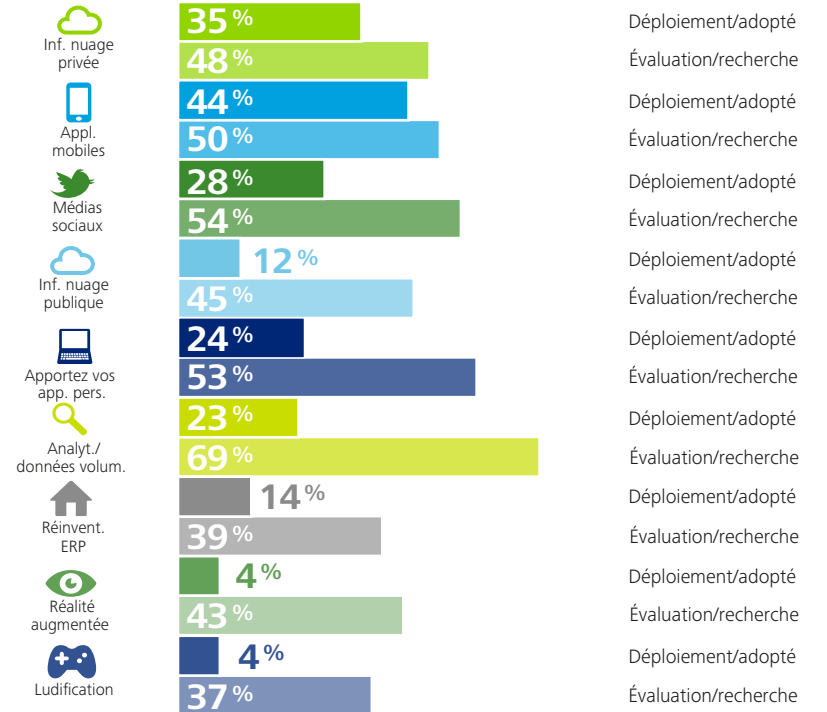
81% des dirigeants des TI savent comment stimuler l'innovation de l'entreprise



47% des dirigeants des TI estiment que leur service est considéré comme un pôle d'innovation

Technologies et tendances

Niveaux d'adoption





Sommaire

Budgets et priorités des TI

Partenariat d'affaires

Talent

Innovation

Carrière de chef de l'information

Variations régionales

À propos des participants

Innovation

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Ajout de valeur commerciale

par la technologie

29 %



Coûts et efficacité opérationnelle

24 %



Développement du marché

17 %



Croissance des revenus

Obstacles à l'innovation

rencontrés par les dirigeants des TI

27 %

Priorités et ressources des TI

21 %

Contraintes budgétaires

16 %

Priorités stratégiques de l'entreprise



Appuyer l'innovation

par la technologie



73 %

des dirigeants des TI savent comment stimuler l'innovation de l'entreprise

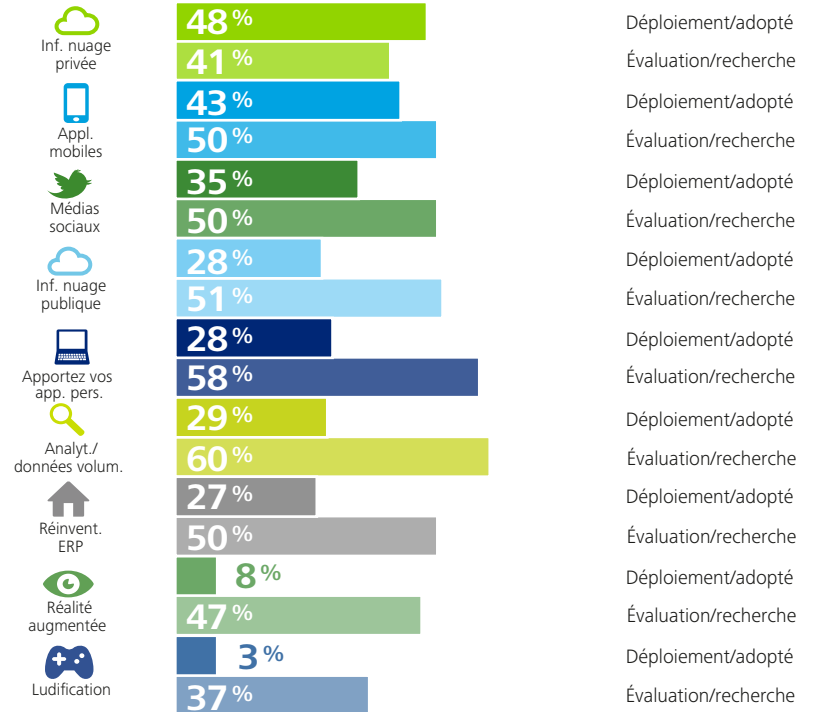


31 %

des dirigeants des TI estiment que leur service est considéré comme un pôle d'innovation

Technologies et tendances

Niveaux d'adoption





Innovation

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Ajout de valeur commerciale par la technologie

35% Coûts et efficacité opérationnelle



21% Expérience client



19% Différenciation du produit/service



Obstacles à l'innovation rencontrés par les dirigeants des TI

28% Priorités et ressources des TI

23% Contraintes budgétaires

15% Priorités stratégiques de l'entreprise



Appuyer l'innovation par la technologie



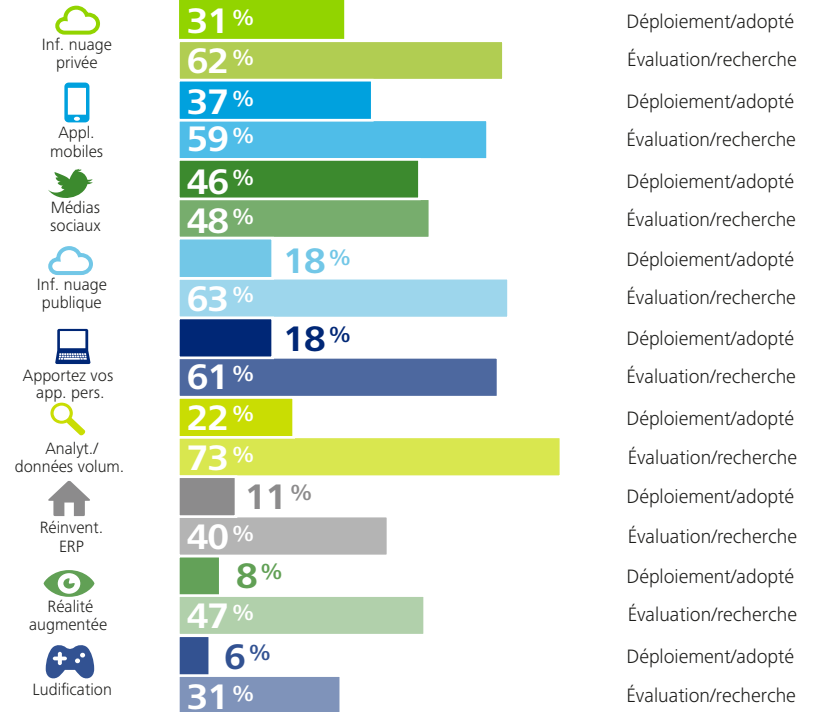
73% des dirigeants des TI savent comment stimuler l'innovation de l'entreprise



31% des dirigeants des TI estiment que leur service est considéré comme un pôle d'innovation

Technologies et tendances

Niveaux d'adoption





Innovation

Principales conclusions

[Aperçu](#)[Services financiers](#)[Secteur privé](#)[Secteur public](#)[Gains rapides](#)**1** 2

Comment les chefs de l'information peuvent-ils favoriser une culture d'innovation dans le service des TI et appuyer les changements opérationnels et la croissance à l'aide de la technologie?

Prenez les commandes

Étant donné que la technologie est la force motrice de l'innovation, les dirigeants des TI n'ont jamais eu de meilleure occasion de jouer un rôle capital pour faciliter les changements et stimuler la croissance de leur entreprise. Les meilleurs chefs de l'information mettent au point des méthodes visant à tirer parti des forces et des tendances des dernières technologies dans le but de développer de nouvelles capacités. Ils sont également capables d'expliquer clairement comment ces investissements créeront de la valeur. Par exemple, vous pouvez démontrer comment les technologies mobiles peuvent changer l'expérience des clients, des employés et des fournisseurs ou comment l'analytique combinée aux technologies mobiles et aux médias sociaux peut fournir aux dirigeants de l'entreprise des perspectives qui améliorent la prise de décisions.

L'occasion énorme des données massives

Si, cette année, votre budget et vos ressources vous contraignent à concentrer vos efforts dans un seul domaine d'innovation, vous devriez privilégier l'analytique et les données massives. L'analyse de l'énorme quantité de données de votre organisation en vue d'appuyer la prise de décision attirera rapidement l'attention du conseil d'administration. Commencez par explorer un domaine particulier, comme la clientèle, les produits ou la tarification, puis déterminez des points d'entrée pratiques dans les ensembles de données, afin d'obtenir des segments assimilables capables d'enrichir l'analytique actuelle. Démarrez avec un projet modeste et présentez vos résultats rapidement, avant que l'entreprise perde tout intérêt.

Relations en innovation

Faites appel au reste de l'entreprise et au réseau des fournisseurs pour vous aider à définir la stratégie en innovation. Rendez visite au chef de l'exploitation pour déterminer ce que la technologie peut apporter aux modèles d'affaires existants; passez du temps avec les services du marketing et du développement de produits afin de comprendre les tendances du marché et de la clientèle et appuyez le dossier de décision de votre plan d'innovation sur les objectifs commerciaux du chef des finances et du conseil d'administration. N'oubliez pas que les fournisseurs et les partenaires d'affaires externes peuvent aussi vous fournir de précieuses perspectives sur l'innovation. Invitez-les à vous donner des exemples concrets d'innovations qu'ils ont mises en place au sein de leur entreprise ou pour leurs clients et qui ont produit des résultats tangibles.



Innovation

Principales conclusions

[Aperçu](#)[Services financiers](#)[Secteur privé](#)[Secteur public](#)[Gains rapides](#)[1](#) [2](#)

La nouvelle norme

Inculquez une culture d'innovation dans votre service des TI en encourageant votre personnel à remettre en question le mode de pensée habituel et en lui donnant l'espace et le temps de générer de nouvelles idées. Intégrez des responsabilités en matière d'innovation dans la description et les objectifs des rôles et récompensez de façon visible les personnes qui apportent des contributions innovatrices. En outre, conservez une partie de votre budget pour investir dans les meilleures initiatives, c'est-à-dire celles qui stimuleront la croissance de l'entreprise tout en asseyant la réputation d'innovateur de votre service au sein de votre organisation.

Dépoussiérez le processus de recrutement

Si vous êtes déterminé à placer l'innovation au centre du service des TI, alors elle doit également figurer au cœur de votre stratégie

de recrutement. Demandez à l'équipe chargée du recrutement de vous aider à concevoir un processus d'embauche qui reflète vraiment la culture que vous tentez d'établir dans votre service des TI et le type de talent innovateur que vous voulez attirer. Les annonces doivent être revues et la description des postes doit susciter l'enthousiasme et inspirer les candidats. Les questions posées en entrevue doivent inciter les candidats à montrer leur passion et leur flair pour l'innovation.



Principale personne-ressource

Terry Stuart
Associé, chef de l'innovation
testuart@deloitte.ca

« La haute direction ne considère pas les TI comme un outil stratégique pour l'innovation et la transformation. »

Participant au sondage, Finlande



Carrière de chef de l'information

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Une plus grande influence sur l'entreprise

Le sondage montre clairement que les dirigeants des TI veulent exercer une plus grande influence sur la stratégie de leur organisation qu'ils ne le font actuellement et c'est leur principale motivation pour changer d'emploi. Ils croient que d'après les attentes des intervenants, le déploiement de la stratégie de l'entreprise est la meilleure façon d'ajouter de la valeur. Ces réponses indiquent que les dirigeants des TI savent quelles doivent être leurs priorités, mais qu'il leur est actuellement impossible, selon eux, d'atteindre ces objectifs. Par conséquent, de nombreuses organisations ne tirent pas le meilleur parti de leurs dirigeants des TI en ce qui concerne la contribution qu'ils peuvent faire au sein de la haute direction, et risquent même de les perdre complètement.

Une carrière enrichissante?

Le sondage révèle que les dirigeants des TI ne restent pas forcément peu de temps en poste. 69 % des participants occupent leur poste actuel depuis plus de trois ans et 40 % depuis plus de six ans. Cependant, un tiers des participants ne pensent pas que leur rôle de dirigeant des TI leur offre assez d'occasions de mener une carrière variée et enrichissante. Ces réponses sont peut-être révélatrices des frustrations que connaissent les chefs de l'information : ils sont conscients des possibilités d'ajouter de la valeur, mais des contraintes les empêchent de réaliser leur plein potentiel.

Changement pour un emploi plus axé sur les affaires

Auparavant, il n'était guère envisageable pour les dirigeants des TI de poursuivre leur carrière dans un autre domaine. Le sondage indique que les attitudes et les aspirations à cet égard commencent à changer. Même si environ la moitié des participants pensent que leur prochain emploi sera probablement un autre rôle de dirigeant des TI, ils sont nombreux à être attirés par de nouveaux rôles dans la haute direction, parfois à échelons supérieurs, plus particulièrement ceux de chef de l'exploitation et de chef de la direction, alors qu'ils recherchent de nouveaux défis, une influence accrue et une contribution plus importante à la stratégie d'affaires.





Carrière de chef de l'information

Principales conclusions

Aperçu 1 2

Services financiers

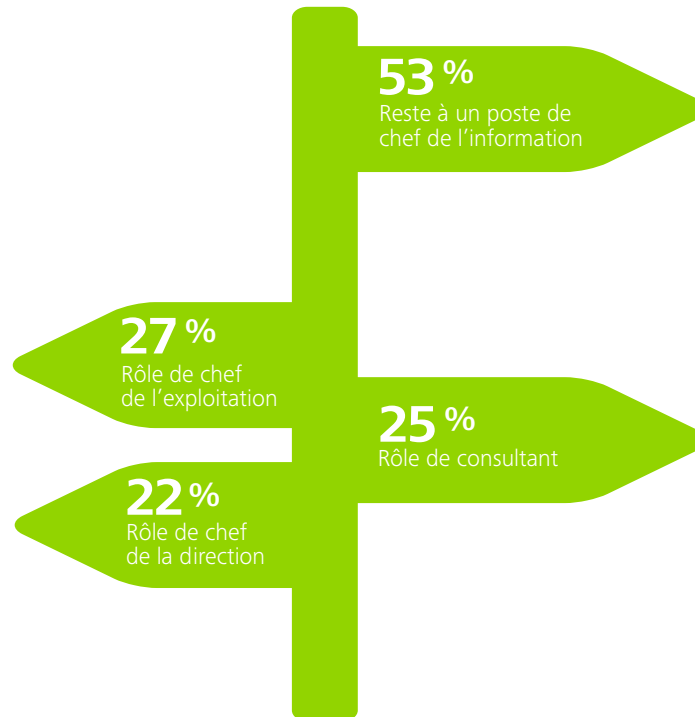
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Prochaine étape

Carrières envisagées par les chefs de l'information



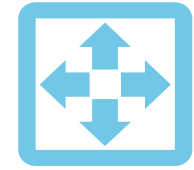
Satisfaction professionnelle

Formation et perfectionnement professionnel



34 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas suffisamment d'occasions de formation et de perfectionnement



33 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas d'occasions d'enrichir leur carrière

Changements d'emploi

Principales raisons invoquées pour changer



27 %

Contribution accrue à l'entreprise



26 %

Nouveau défi



Carrière de chef de l'information

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

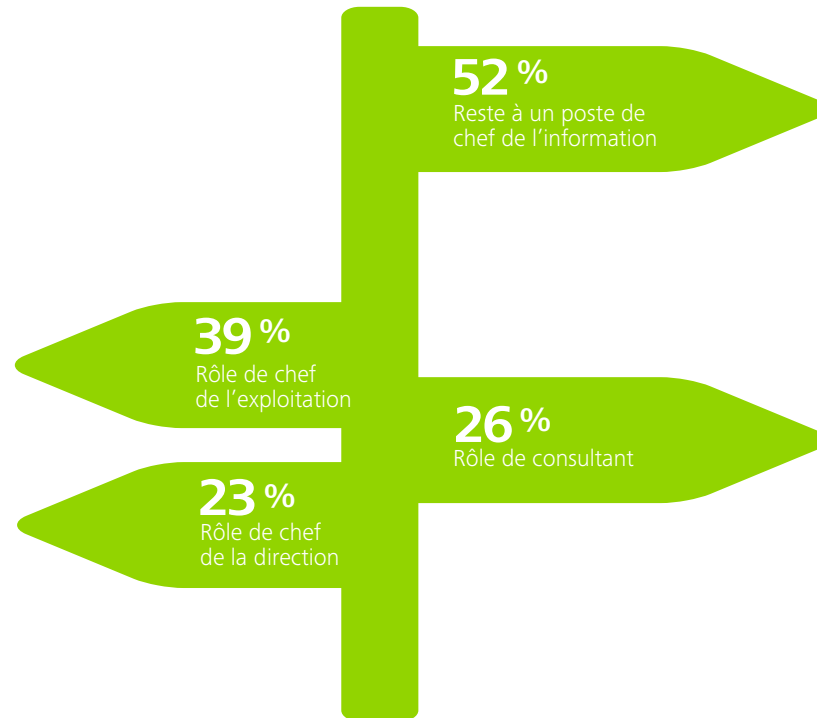
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Prochaine étape

Carrières envisagées par les chefs de l'information



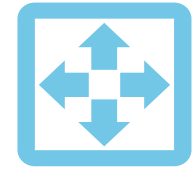
Satisfaction professionnelle

Formation et perfectionnement professionnel



36 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas suffisamment d'occasions de formation et de perfectionnement



31 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas d'occasions d'enrichir leur carrière

Changements d'emploi

Principales raisons invoquées pour changer



23 %

Contribution accrue à l'entreprise



29 %

Nouveau défi



Carrière de chef de l'information

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

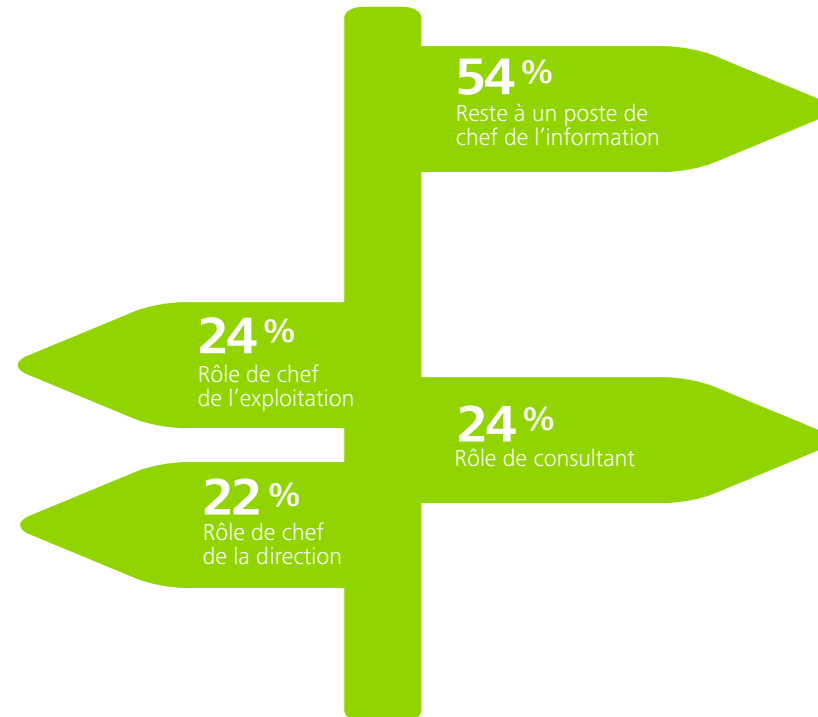
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Prochaine étape

Carrières envisagées par les chefs de l'information



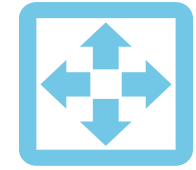
Satisfaction professionnelle

Formation et perfectionnement professionnel



35 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas suffisamment d'occasions de formation et de perfectionnement



32 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas d'occasions d'enrichir leur carrière

Changements d'emploi

Principales raisons invoquées pour changer



30 %

Contribution accrue à l'entreprise



25 %

Nouveau défi



Carrière de chef de l'information

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

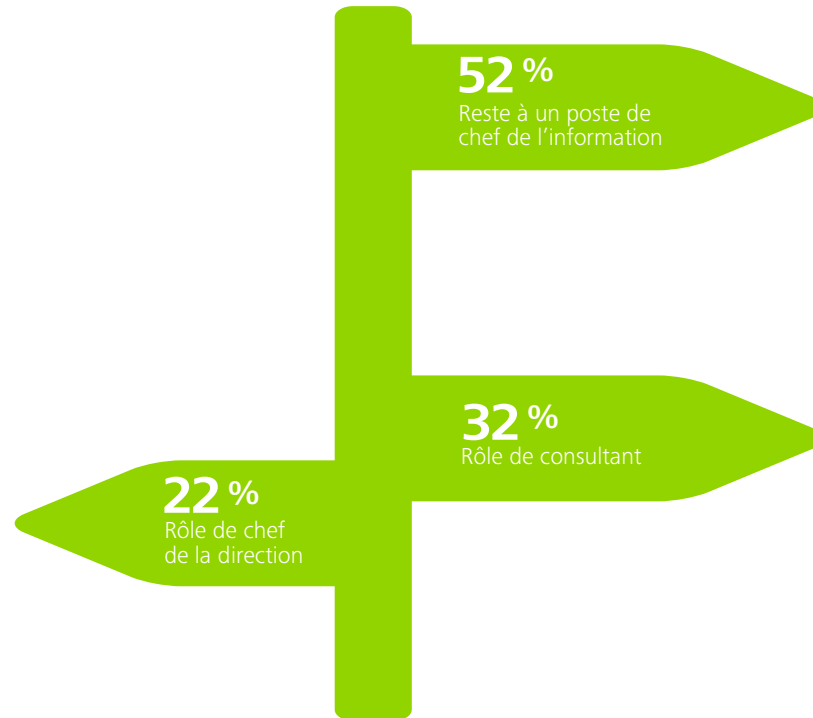
Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

Prochaine étape

Carrières envisagées par les chefs de l'information



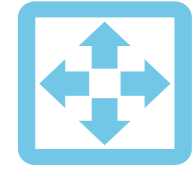
Satisfaction professionnelle

Formation et perfectionnement professionnel



21 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas suffisamment d'occasions de formation et de perfectionnement



35 %

des dirigeants des TI pensent qu'ils n'ont pas d'occasions d'enrichir leur carrière

Changements d'emploi

Principales raisons invoquées pour changer



22 %

Contribution accrue à l'entreprise



24 %

Nouveau défi



Carrière de chef de l'information

Principales conclusions

[Aperçu](#)[Services financiers](#)[Secteur privé](#)[Secteur public](#)[Gains rapides](#)**1** 2

Comment les chefs de l'information peuvent-ils rester épanouis et satisfaire leurs aspirations professionnelles?

Quatre aspects du rôle de chef de l'information

De nos jours, les attributions des chefs de l'information sont nettement plus étendues que jamais auparavant et suscitent davantage l'intérêt des conseils d'administration. Afin d'être considéré comme un intervenant crédible au sein de la haute direction, vous devez absolument maîtriser l'art du commandement de situation. Pour cela, vous devez jouer avec les différents aspects de votre rôle, c'est-à-dire ceux de technologue, d'exploitant, de stratège et de catalyseur, et être capable de déterminer celui à présenter selon les situations. Bien que ce soit extrêmement difficile, si vous y parvenez, les résultats seront très gratifiants.

Préparez la prochaine génération de chefs de l'information

Planifier votre propre relève en mettant sur pied une équipe de direction qui soutient la vision de l'entreprise vous donnera une excellente occasion d'évoluer à titre de dirigeant, que ce soit au sein du service des TI ou dans le cadre plus général de la haute direction. Identifiez les prochains chefs de l'information et donnez-leur beaucoup de latitude. Ainsi, vous les formez selon vos principes et vous libérez du temps afin de participer au dialogue général avec les autres services.





Carrière de chef de l'information

Principales conclusions

Aperçu

Services financiers

Secteur privé

Secteur public

Gains rapides

1 2

Étoffez votre expérience

De plus en plus, de nouveaux chefs de l'information ont une expérience directe des affaires, plutôt que le traditionnel bagage en TI. Vous serez probablement en compétition avec de tels candidats lors de votre prochain changement d'emploi. Mettez tous les atouts de votre côté en accumulant des expériences dans les autres secteurs de votre entreprise. Par exemple, vous pouvez réfléchir à la façon dont la technologie peut exercer une influence plus forte dans l'exploitation, les finances, les fusions et acquisitions, le développement de produit et le marketing. Ces connaissances vous seront utiles dans le futur, si vous choisissez une autre voie que le cheminement traditionnel des chefs de l'information. De plus, prenez le temps de découvrir ce qui se passe ailleurs. Il ne suffit pas de lire les dernières publications. Il est vital que vous communiquiez avec d'autres chefs de l'information et recueilliez de nouvelles idées qui seront précieuses pour votre entreprise.



REGARDER LA VIDÉO

Principale personne-ressource

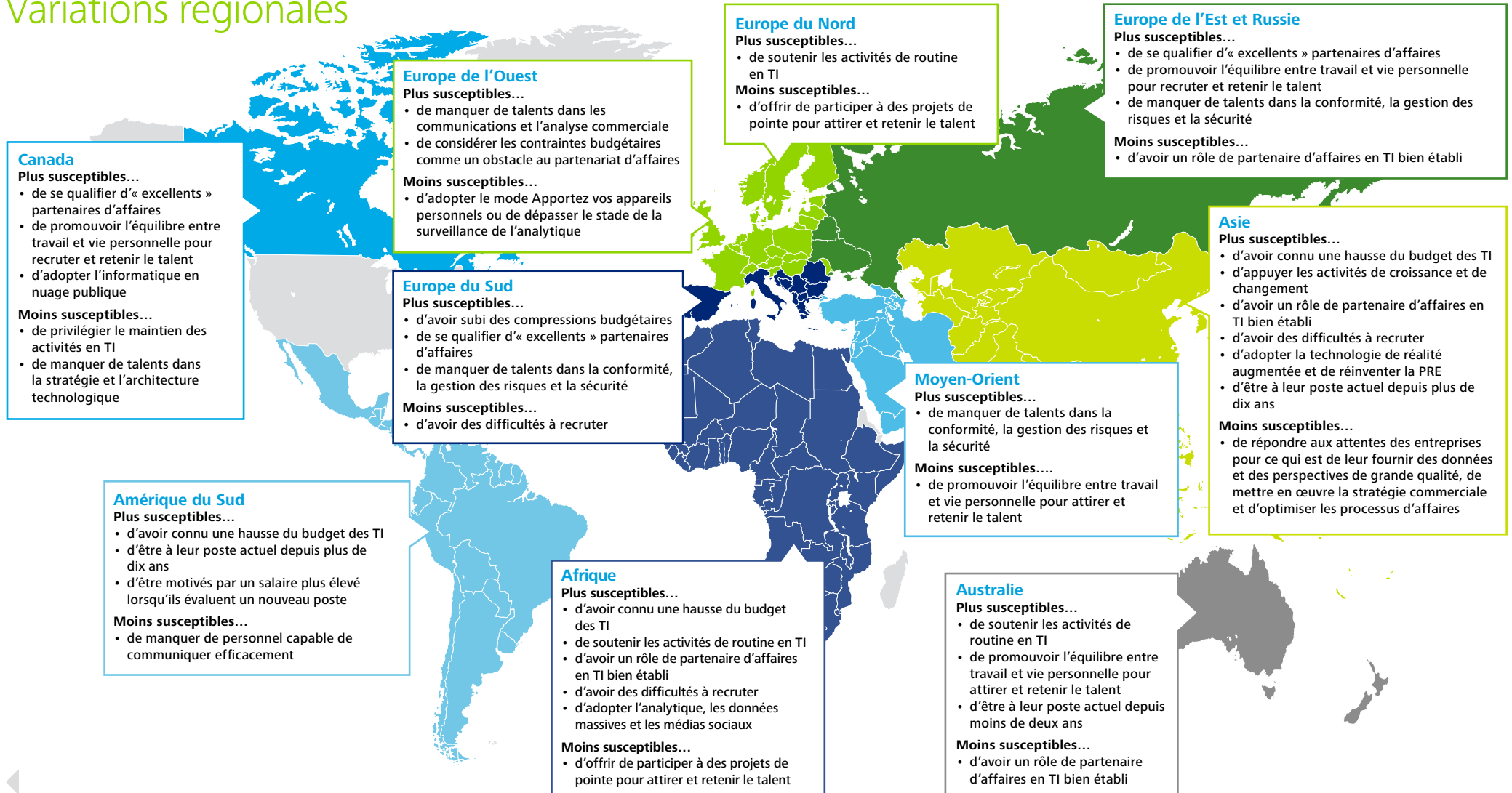
Erick Vandeweghe
Associé, leader canadien du programme
des technologies de l'information
evandeweghe@deloitte.ca

« Un siège au conseil d'administration ferait partie des attraits d'un nouvel emploi. »

Participant au sondage, Royaume-Uni



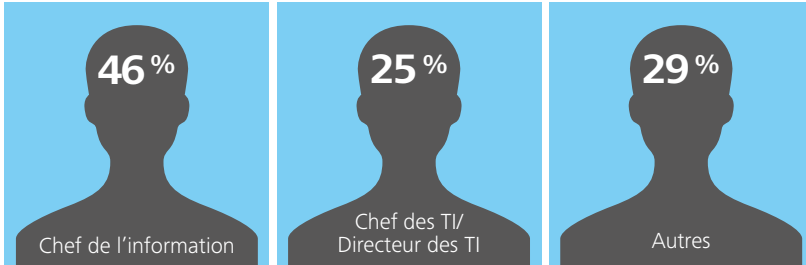
Variations régionales





À propos des participants

Titre



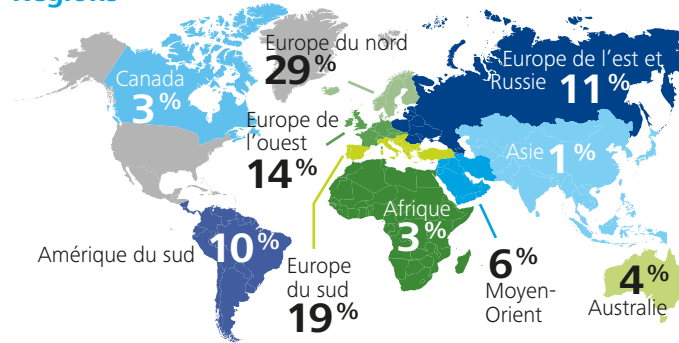
Relevant du



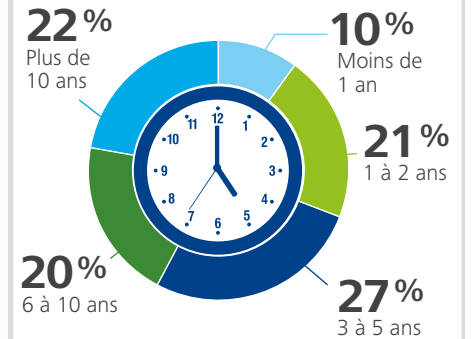
Chiffre d'affaires de la société



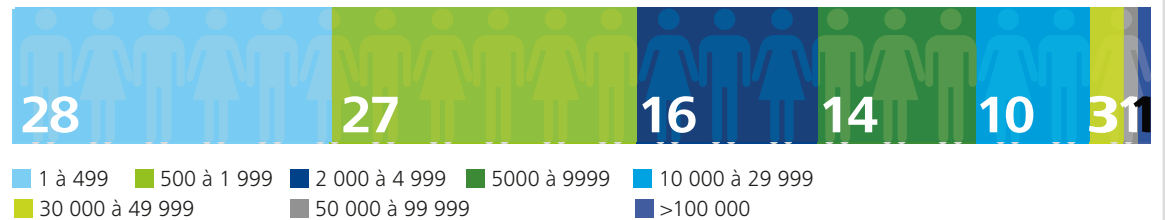
Régions



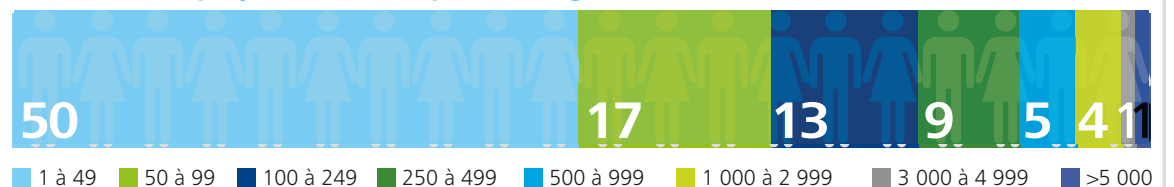
Années au poste



Nombre d'employés à temps plein dans la société (en pourcentage)



Nombre d'employés des TI (en pourcentage)





www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3678