

## D'IT À IS

Interview avec Jac Cuypers,  
Andy Deprez et  
Gilbert Van fraeyenhoven 2-3

## UNE STRATÉGIE IT, ÇA EXISTE

Les clés d'une stratégie IT  
rationnelle 4

## IT'S THE ECONOMY, STUPID!

La dimension économique  
de l'IT 5

## MESURER, C'EST SAVOIR

Sécuriser l'information 6

## UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE ET D'EXPÉRIENCE

La meilleure maîtrise  
des risques IT 7



ILLUSTRATION : IEF CLAESSEN

# SANS IT PAS DE BONNE STRATÉGIE

UNE STRATÉGIE IT DE QUALITÉ EST ESSENTIELLE POUR TOUTE ENTREPRISE CONTEMPORAINE AVIDE DE SUCCÈS. POURTANT, DE NOMBREUX DIRIGEANTS ÉPROUVENT ENCORE DES DIFFICULTÉS À APPRÉHENDER CE PAN DE LEUR ACTIVITÉ. SOUVENT, LE FOISONNEMENT DU JARGON MASQUE L'ESSENTIEL. DE PLUS, L'INFORMATIQUE N'EST PAS (OU DU MOINS PAS ENCORE) UNE SCIENCE EXACTE. HEUREUSEMENT, LA PRISE DE CONSCIENCE S'OPÈRE, ET L'ON DISPOSE AUJOURD'HUI DE NOMBREUSES STRUCTURES ET AUTRES STANDARDS QUI PEUVENT AIDER À METTRE SUR PIED UNE STRATÉGIE SOLIDE, SANS SE PERDRE DANS LE JARGON TECHNICO-COMMERCIAL.

DANS CE SUPPLÉMENT, LES SPÉCIALISTES D'ERNST & YOUNG ABORDENT NON SEULEMENT DES SUJETS COMME LE RÔLE DU CIO, MAIS VOUS PARLERONT ÉGALEMENT DE L'UTILISATION DES CADRES NORMATIFS, DE LA MAÎTRISE DES RISQUES LIÉS À L'INFORMATIQUE ET DE L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE IT. ILS DÉMONTRERONT AUSSI CLAIREMENT QUE L'INFORMATIQUE CONTEMPORAINE NE PEUT OPÉRER DE MANIÈRE AUTONOME, MAIS DOIT ÊTRE MISE AU SERVICE DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE. CAR COMME POUR TOUT INVESTISSEMENT, VOUS DEVEZ SAVOIR EXACTEMENT CE QUE RAPPORTE CHAQUE EURO DÉPENSÉ DANS LE DÉPARTEMENT IT.

Des questions concernant cette problématique? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne?  
[www.lecho.be/strategie](http://www.lecho.be/strategie)



EDITORIAL



Gilbert Van fraeyenhoven  
partner Ernst & Young

'LES RAPPORTS  
ENTRE LA TECHNOLOGIE  
ET LES ACTIVITÉS  
OPÉRATIONNELLES  
SONT DE PLUS EN PLUS  
CLAIRS.'

Depuis que l'ENIAC a été présenté comme le premier « ordinateur » par Eckert et Mauchly en 1946, l'informatique a connu une énorme évolution technique. L'histoire du PC, de Dos et de Windows ou le succès de Microsoft sont aujourd'hui suffisamment célèbres. De même, des concepts comme « mainframe »,

« Unix », « ERP » et « Data Warehouse » sont bien connus dans le monde de l'entreprise.

Pourtant, les dizaines d'articles publiés dans la presse mondiale sur l'échec de grands projets d'automatisation confirment que la gestion de l'informatique constitue toujours un point délicat. Ces événements renforcent le cliché selon lequel de nombreux départements informatiques ne parviennent pas à livrer un produit ou un service à temps, dans le budget prévu, et surtout avec la qualité adéquate.

La réflexion sur le potentiel, les fonctions et les possibilités de l'informatique évolue. Les rapports entre la technologie et les activités opérationnelles sont de plus en plus clairs. L'informatique n'a en soi aucune valeur intrinsèque. Elle n'offre de valeur ajoutée que lorsqu'elle est capable de rendre le processus opérationnel plus efficace et plus efficient. Dans ce cas, la technologie de l'information se transforme en service d'information. Et les investissements en informatique génèrent un retour sur investissement.

C'est dès lors le grand défi auquel seront confrontées les entreprises au cours des années à venir : élaborer une stratégie et la mettre en œuvre implique d'investir dans le changement. Généralement, l'informatique en constitue un élément essentiel. Mais tout changement comprend plusieurs aspects: la technologie, naturellement, mais aussi les matières juridiques, les actions marketing, de nouveaux processus... Les investissements informatiques – lisez : les projets – doivent dès lors former un tout cohérent avec ces autres éléments pour obtenir une implémentation réussie de la stratégie.

Mais les investissements comportent des risques inhérents. Ils doivent être harmonisés les uns aux autres. Tous les investissements doivent donc faire l'objet d'une approche consolidée. Ils constituent une source de rendement, mais aussi de danger. La gestion de ce portefeuille, avec le rendement recherché et la maîtrise des risques, est aussi importante que la gestion opérationnelle quotidienne d'une entreprise.

C'est précisément sur ce plan que les entreprises pourront se distinguer au cours des années à venir. Non pas par le choix d'une technologie ou d'une autre, mais par la gestion des investissements et des risques associés. La gestion de portefeuille doit constituer le noyau de la gouvernance. Les entreprises performantes se distingueront par la qualité de leurs modèles de gouvernance et leur gestion de portefeuille correspondante.

Gilbert Van fraeyenhoven

## COLOPHON

Une initiative de :  
Ernst & Young

Une réalisation de :  
Mediafin Publishing

• Jac Cuypers, executive director  
• Andy Deprez, partner  
• Gilbert Van fraeyenhoven, partner  
• Kurt Ceuppens, senior manager  
• Pieter Danhieux, manager

Coordination : Veronique Soetaert  
Rédaction : David Hendrickx  
Lay-out: Mediafin  
Photographe : Lieven Van Assche  
Editeur : Dieter Haerens

Editeur responsable : Jo Sanders

Info? publishing@mediafin.be

www.ey.com/be • Tél. 09 242 51 11 • Tél. 02 774 91 11

# L'INFORMATIQUE DOIT CONTRIBUER À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

D'IT À IS

CHACQUE MANAGER EST CONFRONTÉ AU MÊME DÉFI : COMMENT FAIRE CONTRIBUER AUTANT QUE POSSIBLE SON DÉPARTEMENT À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE. LE CIO N'Y FAIT PAS EXCEPTION. ANDY DEPREZ, JAC CUYPERS ET GILBERT VAN FRAEYENHOVEN, TOUS SPÉCIALISTES DU SUJET CHEZ ERNST & YOUNG, EXPLIQUENT POURQUOI L'INFORMATIQUE DOIT DESCENDRE DE SA TOUR D'IVOIRE. VOICI QUELQUES PISTES DE RÉFLEXIONS ET AUTRES TENDANCES QUI PEUVENT L'Y AIDER.

PAR DAVID HENDRICKX

**Quels sont les principaux défis auxquels est confronté le Chief Information Officer (CIO) contemporain ?**

**Andy Deprez:** « D'abord et avant tout, le CIO est une personne qui connaît parfaitement le monde des affaires, et qui n'a donc pas un pur profil d'ingénieur. Lorsqu'il veut lancer un projet, il

Chaque dirigeant de business unit souhaite certes pouvoir accomplir une série de projets importants avec une composante informatique. Le CIO est alors un fournisseur essentiel de services dans la réalisation de ce portefeuille. Il est de sa responsabilité d'aider à analyser les différents scénarios et d'y identifier les projets qui ont la plus grande valeur ajoutée pour l'entreprise. Le CIO réfléchit en permanence avec le côté opérationnel à l'impact de l'exécution et/ou de la suppression d'un projet. À la fois sur le plan informatique et sur le plan opérationnel. »

**Jac Cuypers:** « Le CIO doit en théorie pouvoir intervenir au niveau C (le niveau du CEO, NDLR). Mais le responsable informatique ne doit pas être un CIO dans toutes les organisations. Il peut également être un IT-manager. Prenez par exemple une petite PME active dans le commerce de gros, dont l'informatique doit bien tourner, mais ne génère par ailleurs guère de valeur ajoutée. Pourquoi le responsable du département informatique devrait-il siéger au comité de direction si l'informatique n'est pas un élément de la stratégie opérationnelle ? Non, cet homme doit surtout bien s'y connaître en bits et en octets. Une règle : la bonne personne à la bonne place. »

« Il faut également bien analyser ce qui est critique pour l'entreprise et ce qui ne l'est pas. Une paralysie de la comptabilité dans une grande entreprise de production n'est par exemple pas une catastrophe. Si la chaîne de production s'arrête, c'en est une. »

**Comment les autres membres du comité de direction doivent-ils appréhender l'informatique ? Ont-ils besoin de connaissances techniques ?**

**Cuypers:** « Non. Ils doivent

certes avoir conscience de ce que représentent le déploiement et le développement de nouveaux systèmes, mais on peut leur épargner les termes techniques. Le CIO a également une fonction didactique. C'est lui qui doit apprendre la langue du comité de direction, ce ne sont pas les autres directeurs qui doivent apprendre à parler en bits et en octets. »

**Et quel est le rôle dévolu au Conseil d'Administration dans les projets informatiques ?**

**Gilbert Van fraeyenhoven:** « Les budgets informatiques s'élèvent souvent à plusieurs pour cent du chiffre d'affaires de l'entreprise. C'est pourquoi le projet informatique devrait logiquement intéresser le Conseil d'Administration. Les administrateurs ne doivent pas nécessairement connaître chaque projet, mais ils doivent être au courant, par exemple, du rendement et du profil des risques de l'ensemble du portefeuille de projets. »

**Deprez:** « On nous demande souvent de comparer des départements informatiques par rapport à leurs concurrents. Mais le Conseil d'Administration peut-il se limiter à un simple benchmarking ? Observez les choses de la manière suivante : si une entreprise inclut les télécommunications dans le budget informatique et l'autre pas, il est inutile de comparer leurs budgets informatiques. Le coût total d'une station de travail s'élève à environ 5000 euros par an. Si l'on présente ces chiffres aux responsables d'autres départements, ceux-ci calculent rapidement qu'ils s'en sortiraient pour moins cher avec un ordinateur acheté chez Aldi. Mais les choses ne sont naturellement pas si simples. Le benchmarking donne une image restreinte, qu'il faut interpréter ensuite avec beaucoup



JAC CUYPERS

PHOTO: LIEVEN VAN ASSCHE

doit obtenir l'aval des membres du comité de direction. Il va donc devoir s'adapter à leur manière de penser et de parler.

De plus, le CIO est la personne qui voit la cohérence entre les différentes initiatives prises au niveau informatique. Les projets couvrant l'ensemble de l'entreprise ayant presque toujours une composante informatique, le CIO doit pouvoir s'accorder avec les autres départements, comme le marketing ou les ventes. Pour donner un exemple du secteur des télécommunications : si le marketing a accompli sa part d'un projet, mais que le service juridique a du retard dans la livraison des contrats, c'est l'ensemble du projet qui sera en retard.

De plus, les projets doivent être gérés comme un portefeuille.

de prudence. Il est plus intéressant de connaître les coûts et les profits de l'informatique dans sa propre organisation et d'en suivre l'évolution dans le temps, afin de la réorienter si nécessaire. Le Conseil d'Administration veut – et c'est compréhensible – pouvoir mesurer et contrôler. Mais il pense trop souvent que le benchmarking suffit, et c'est naïf. »

## PILERS STRATÉGIQUES

### Quels sont les piliers d'une bonne stratégie en matière de technologies de l'information ?

**Cuypers:** « Une bonne stratégie informatique devrait couvrir trois dimensions. Tout d'abord, l'informatique doit être réactive, réagir aux impulsions données par l'organisation. Deuxièmement, elle doit également être proactive, découvrir elle-même des opportunités, prendre l'initiative et innover chaque fois que c'est possible. Enfin, le département informatique doit être bien organisé en interne : on peut difficilement demander une rallonge de budget au directeur financier lorsqu'il n'a pas pu lire ses e-mails le matin même. »

**Van fraeyenhoven:** « On peut voir la stratégie informatique comme un triangle. Les angles sont la création de valeur, le contrôle des coûts et la maîtrise des risques. Il faut avoir un bon équilibre. Si on met trop l'accent sur un pôle, les autres peuvent en pâtir. Par exemple, dans le cas des banques : si on met trop l'accent sur la maîtrise des risques et sur la création de valeur, les coûts vont sans doute dérapier. »

### L'alignement des activités



ANDY DEPREZ

### est une expression à la mode. Mais comment faire correspondre les objectifs informatiques et les objectifs de l'entreprise ?

**Cuypers:** « Il existe un petit truc simple pour vérifier si cette harmonie existe : il faut pouvoir attribuer un objectif stratégique à chaque projet. Et inversement. Si ce n'est pas le cas, il y a une erreur quelque part. Un exemple : l'IT-manager veut que les systèmes soient disponibles 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Si cet homme travaille dans une petite entreprise où il n'y a plus personne après 17 heures ou le week-end, on commet une erreur. Pour certaines entreprises, une disponibilité de huit heures par jour et de cinq jours par semaine suffira sans doute. Il faut adapter les



PHOTO : LIEVEN VAN ASSCHE

moyens aux besoins. »

« On ne trouve pas non plus beaucoup d'informations pertinentes sur l'informatique dans les rapports établis lors des fusions et acquisitions. Certes, on y mentionne peut-être le matériel et les logiciels présents, mais rarement les cadres utilisés, par exemple. Que je sache, jamais encore une acquisition n'a été stoppée en raison d'une mauvaise infrastructure informatique ou d'une mauvaise politique informatique. Cependant, de nombreux problèmes se posent lors de l'intégration; des problèmes informatiques. Mais l'accord a alors déjà été passé. Ainsi, je connais un département, au sein d'un organisme financier belge, que la direction aimerait vendre. Mais l'informatique du département est tellement imbriquée avec celle d'autres départements qu'il est impossible de démêler l'écheveau. Résultat: ce département est toujours invendable. L'informatique est donc plus que la simple somme du matériel et des logiciels utilisés. »

### La gestion de portefeuille est également une expression en vogue.

**Van fraeyenhoven:** « Cette technique est déjà appliquée depuis longtemps dans les pays anglo-saxons. Mais en Belgique, on peut compter sur les doigts des deux mains les entreprises qui font de la gestion de portefeuille sur l'ensemble de leurs structures. Souvent, seul le département informatique en fait. Dans beaucoup de cas, le concept même naît dans le département informatique. »

« La gestion de portefeuille consiste à gérer de nombreux projets comme un ensemble. De sorte que l'on puisse dire : « Voici notre stratégie, nos piliers, et ces projets nous aident à avancer de cette manière. » Ainsi on établit clairement dans quelle phase les projets se trouvent, ce qu'ils coûtent et comment ils interagissent avec les autres projets. Une vue globale permet de décider plus facilement, par exemple,

si l'on va investir dans l'optimisation du département marketing ou dans un nouveau logiciel de gestion des ressources humaines. »

**Cuypers:** « L'informatique doit avoir une fonction d'exemple, elle peut apporter pas mal d'innovations à l'entreprise, notamment en matière de gestion de portefeuille. Comme cela a été le cas par le passé avec la gestion de projets. Cette notion est également née dans le département informatique, d'où elle a été exportée vers l'ensemble de l'entreprise. À cet égard, le CIO a un rôle didactique. En guise de boutade, on pourrait dire : virez le CIO, nommez un CCO, un « Chief Change Officer », et rendez l'IT-

## 'LES PROJETS NE DOIVENT

### PAS ÊTRE GÉRÉS

### SÉPARÉMENT, MAIS COMME

### UN PORTEFEUILLE.'

JAC CUYPERS

manager responsable des trajets de modification traversant l'ensemble de l'entreprise. »

« Pour gérer convenablement des projets englobant l'ensemble de l'entreprise avec une forte composante informatique, les principes de « bonne gouvernance » apportent une aide appréciable. La gouvernance de l'entreprise fonctionne comme le code de la route. Les règles sont les règles. Les managers décident dans le cadre de ces règles s'ils tournent à gauche ou à droite, mais lorsque le feu est au rouge, ils savent tous qu'ils doivent s'arrêter. C'est l'outil par excellence pour extraire les aspects émotionnels et politiques des décisions. »

## LA MESURE DE L'IT

### Pour faire de la gestion de portefeuille, l'informatique

### doit être mesurable.

**Van fraeyenhoven:** « C'est exact. Et l'aspect économique de l'informatique est encore trop souvent négligé. Les CIO savent souvent parfaitement ce qu'ils font, combien de projets sont en cours de développement, combien de personnes ils emploient, combien coûtent les contrats d'externalisation... Mais ils coincent encore trop souvent lorsqu'il s'agit de présenter le tout ensemble et de manière transparente au niveau de la direction. C'est un phénomène qui se reflète souvent dans les budgets informatiques, qui sont dans certains cas tout simplement le budget de l'année précédente, avec quelques pour cent de plus ou de moins en fonction des performances de l'entreprise. »

### Les indicateurs clés de performance (key performance indicators, ou KPI) peuvent-ils s'avérer utiles à ce propos ?

**Van fraeyenhoven:** « Les KPI sont en fait de simples critères de mesure qui permettent de voir si vous fonctionnez bien. Les KPI sont nécessaires, mais ne font pas la stratégie. Une stratégie prend corps lorsque l'on harmonise ses KPI et lorsque l'on peut mesurer leur contribution aux objectifs de son entreprise. »

**Cuypers:** « La quantification économique de l'informatique constitue toujours un point très délicat. Il n'existe tout simplement pas de modèle efficace pour le faire. Les études scientifiques menées à ce propos sont encore insuffisantes. Cela reste du travail au jugé, basé sur une série de grandes règles expérimentales. J'ai une fois essayé de chiffrer un projet, mais en fonction des règles que je choisissais, j'arrivais à un coût possible de 10 à 25 millions d'euros. Il y a encore du pain sur la planche à ce niveau. »

### Quelle approche adopter face aux risques inhérents à l'informatique ?

**Van fraeyenhoven:** « Il y a un côté tangible à la gestion des

risques : tout ce qui concerne le cryptage, les pare-feu et les programmes antivirus. Généralement, les entreprises en sont suffisamment pourvues, car ce domaine est réservé aux ingénieurs, et il fonctionne bien. Le côté moins tangible de la gestion des risques, ce sont les hommes, la manière dont ils utilisent les mots de passe et les codes d'accès, etc. Et c'est là que le bât blesse. Lorsque nous réalisons un audit de sécurité, nous appelons des membres du personnel et nous leur demandons leur mot de passe, par l'une ou l'autre astuce. Et nous l'obtenons trop souvent. Même dans le monde financier. »

« En général, 80 à 90 % des incidents liés à la sécurité sont imputables à des erreurs humaines, pas à de mauvais réglages des machines. Une campagne de sensibilisation auprès du personnel sera donc souvent plus efficace que la mise à jour d'un programme antivirus. »

### Quel est le rôle des cadres normatifs au nom aussi évocateur qu'ITIL, Prince-2 ou ISO 27001, dont on entend tant parler ?

**Deprez:** « Un cadre donne un ensemble de normes, avec des directives et des bonnes pratiques qui permettent d'aborder une partie de son informatique de manière structurée. Un outil se concentre par exemple sur le développement efficace de logiciels, alors qu'un autre est davantage orienté sur la sécurisation. Tous ces outils ont cependant un point commun, c'est qu'ils sont axés sur le contrôle interne dans une entreprise. L'outil – ou les parties des différents outils à utiliser –



GILBERT VAN FRAEYENHOVEN

dépend du département informatique spécifique de votre entreprise. Vous voulez reprendre le contrôle de vos projets ? C'est la perspective de Prince-2. Vous voulez une sécurisation étanche ? ISO 27001 a été conçu pour ça. Vous voulez gérer convenablement votre département IT ? Optez pour ITIL ou Cobit. Naturellement, on ne va pas mettre en oeuvre tous ces cadres, et certainement pas tous entièrement. L'art consiste à piocher dans les différents cadres les éléments nécessaires pour gérer convenablement votre département informatique. Ainsi, on peut réaliser un cadre à la carte, à la fois conforme aux objectifs de l'entreprise et adapté à l'informatique existante dans votre entreprise. »

# UNE STRATÉGIE IT, ÇA EXISTE

ALIGNEMENT DES ACTIVITÉS ET GESTION DE PORTEFEUILLE : LES CLÉS D'UNE STRATÉGIE IT RATIONNELLE

DE NOMBREUSES SOCIÉTÉS CONTINUENT À PATAUGER LORSQU'IL S'AGIT D'ÉTABLIR UNE STRATÉGIE IT. LE COMITÉ DE DIRECTION A UNE MAUVAISE PERCEPTION DE LA VALEUR AJOUTÉE DE L'INFORMATIQUE. SOUVENT, LES DIRIGEANTS SE CONTENTENT D'UNE SÉRIE DE DIAPOSITIVES POWERPOINT REMPLIES DE MOTS-CLÉS PLUS CREUX LES UNS QUE LES AUTRES ET DE JARGON MAL COMPRIS. DE L'AUTRE CÔTÉ, LES « TECHNICIENS » SAVENT SOUVENT À PEINE DANS QUEL SECTEUR ILS TRAVAILLENT. MAIS L'UTILISATION CORRECTE D'OUTILS COMME L'ALIGNEMENT DES ACTIVITÉS ET LA GESTION DE PORTEFEUILLE PEUT LES RAPPROCHER D'UNE STRATÉGIE IT RATIONNELLE.

Lorsque l'on réfléchit à une stratégie IT, on peut avoir l'impression de ne plus distinguer l'essentiel dans le foisonnement de modèles d'affaires, de nouvelles évolutions technologiques et de réductions de coûts. Sans parler des innombrables termes techniques et autres acronymes avec lesquels on jongle souvent. C'est pourquoi il est bon de se concentrer sur un élément qui ne fait guère de doute : une stratégie IT doit démontrer quels sont les investissements informatiques qui contribuent le plus à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Dans les années 70, la technologie offrait encore la possibilité de développer un avantage concurrentiel. Dans les années 80, on se concentrait sur le choix de la technologie adéquate, et durant la deuxième moitié de 90, le mot magique était « Internet ». Depuis, les temps ont changé. La manière dont on pense l'informatique a évolué. On comprend qu'elle n'offre plus d'avantages concurrentiels pour une organisation.

## « LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION N'A AUCUNE IMPORTANCE »

L'article publié en 2003 par Nicolas Carr dans Harvard Business Review a déclenché une véritable révolution dans le monde de l'informatique. Il était intitulé « IT doesn't matter » (« L'informatique ne n'a aucune importance »). « Dépensez moins en informatique », écrivait Carr. « N'investissez pas dans l'innovation. Suivez, n'essayez pas d'être leaders dans l'utilisation de technologies. Reportez vos investissements infor-

mationnels, les prix vont de toute manière baisser. Veillez à limiter les risques, n'essayez pas de saisir les prétendues opportunités offertes par la technologie. »

Sur base de ces nouvelles idées, on a commencé à gérer l'informatique autrement. On se concentre davantage sur l'alignement de l'informatique et des objectifs d'entreprise, et sur la gestion des projets liés à l'informatique dans un portefeuille. C'est sur ces deux piliers que devrait désormais reposer toute stratégie IT rationnelle.

Cette stratégie informatique contemporaine comporte égale-

### 'LA TECHNOLOGIE EST

### MATURE ET N'A PLUS DE

### VALEUR INTRINSÈQUE POUR

### UNE ORGANISATION.'

ment trois dimensions. Tout d'abord, une stratégie informatique doit aborder les investissements nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels. C'est le côté réactif. C'est la traduction de ces objectifs opérationnels en logiciels et en matériel, en projets et en initiatives nécessaires. Ensuite vient le volet proactif. Il concerne l'innovation, portée par une utilisation intelligente de la technologie. Il est important de comprendre que l'innovation ne tourne pas uniquement autour de grandes idées révolutionnaires. L'automatisation judicieuse d'un processus opérationnel ou la consolidation des données grâce à une utilisation intelligente des outils et des techniques disponibles, c'est aussi de l'innovation. Troisième-

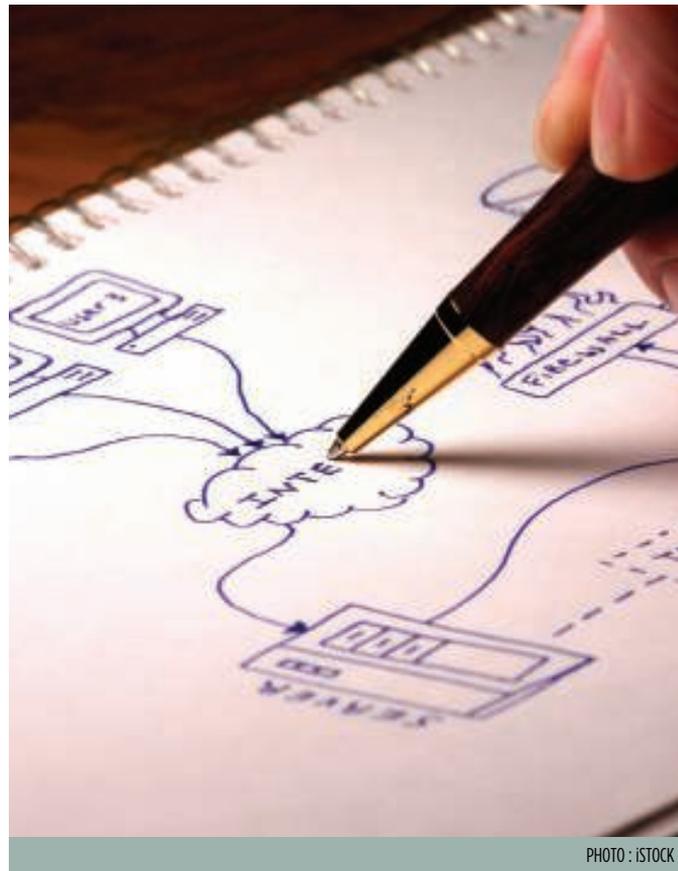


PHOTO : ISTOCK

ment, une stratégie informatique peut se pencher sur le fonctionnement interne de l'entreprise, son efficacité dans la mise en œuvre des moyens informatiques, le choix de technologies, l'internalisation et l'externalisation des activités, la gestion des connaissances et les projets à plus long terme.

La mise en œuvre d'une telle stratégie à trois niveaux exige d'une part un apport technique, et est d'autre part basée sur les objectifs opérationnels stratégiques. Naturellement, le CIO a un rôle essentiel à jouer. Mais il ne doit pas agir de manière isolée. Le comité de direction doit considérer la stratégie IT comme un élément de la stratégie opérationnelle.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

Même le Conseil d'Administration a un rôle à jouer dans l'élaboration de la stratégie IT. Car les budgets accordés au département informatique représentent un pourcentage significatif du chiffre d'affaires. Et les administrateurs ne peuvent se contenter d'établir quelques critères. Chaque euro ne peut être dépensé qu'une seule fois.

Les administrateurs doivent notamment se poser les questions suivantes : Comment s'assurer que l'on opte pour les investissements adéquats ? Les portefeuilles de projets contribuent-ils à la réalisation des objectifs de l'entreprise ? Selon quels critères un

projet est-il lancé, gelé, voire suspendu ? Autant de questions qui ressortent de la gestion de portefeuille, de l'alignement des activités ! Autant d'éléments qui, moyennant une bonne gestion, peuvent effectivement créer un avantage concurrentiel.

La réalisation d'une stratégie informatique adéquate est une condition sine qua non à la réalisation de la stratégie générale d'une entreprise. Et chaque niveau a une responsabilité. Du terrain au Conseil d'Administration.

Un modèle de gouvernance est un excellent outil lorsqu'il s'agit de répartir des responsabilités et de mettre sur pied une collaboration efficace. Un modèle de gouvernance doit fixer les règles qui assurent la bonne application des décisions prises par la direction. C'est comme le code la route. Les managers doivent respecter les feux de signalisation, mais choisissent eux-mêmes s'ils tournent à gauche ou à droite. On évite ainsi que des priorités soient définies en fonction d'influences politiques ou d'intérêts locaux. C'est une excellente manière de rationaliser la gestion d'une organisation. Cela permet d'utiliser ses précieuses ressources là où elles sont les plus nécessaires : là où elles créent la plus forte valeur ajoutée.



Jac Cuypers  
executive director  
Ernst & Young

Pilotez votre CIO :  
de la technologie  
à la stratégie  
en sept étapes

- 1. Demandez à votre CIO de participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.** Demandez-lui d'enrichir la stratégie opérationnelle. La stratégie informatique n'est qu'un élément de la stratégie de l'entreprise, même si essentiel.
  - 2. Organisez les activités IT selon les principes de la « bonne gouvernance ».** Rien n'est secret, et il n'y a rien qui ne peut être expliqué. Il ne peut y avoir de trou noir qui « aspire » l'argent.
  - 3. Définissez un filtre lié à l'acceptation des nouveaux projets** et appliquez-le de manière cohérente à toutes les nouvelles demandes de projets. Ce n'est pas l'informatique qui décide des fonctionnalités à développer, c'est le business qui doit rester aux commandes.
  - 4. Conservez un bon équilibre entre la valeur ajoutée, les coûts et les risques de toute initiative opérationnelle liée à l'informatique.** Dans tout investissement, la recherche d'une augmentation de la valeur ajoutée s'accompagne d'un accroissement du profil de risques. Créez un portefeuille d'investissement équilibré : pas trop de risques, pas trop d'investissements créant peu de valeur ajoutée.
  - 5. Surveillez, vérifiez, contrôlez.** Assurez un suivi systématique de chaque projet en fonction des objectifs initiaux, même lorsqu'il est « terminé » ! À ce moment, la valeur ajoutée doit encore être produite et ce, sur l'ensemble du cycle de vie économique de l'investissement. Maintenez donc ce suivi.
  - 6. Mesurez régulièrement la satisfaction des utilisateurs.** Il ne suffit pas d'avoir raison ! Il faut l'obtenir... Tant que le client, interne ou externe, du département informatique a une perception négative des services, cela constituera une menace pour les investissements liés à l'IT.
  - 7. Créez un cercle vicieux :** une perception positive entraîne de meilleurs résultats pour les efforts consentis dans l'informatique.
- IT est l'abréviation d'information technology, technologie de l'information. Ce terme contient le mot information. N'oubliez pas d'utiliser toutes les données opérationnelles dans les systèmes informatiques. L'information est un trésor lorsqu'il s'agit de piloter une organisation.

# « IT'S THE ECONOMY, STUPID ! »

LA COMPRÉHENSION DE LA DIMENSION ÉCONOMIQUE DE L'INFORMATIQUE ÉVOLUE TROP LENTEMENT

DE NOMBREUX CIO SONT FRUSTRÉS PAR LES QUESTIONS POSÉES LORS DES COMITÉS DE DIRECTION. SOUVENT ILS NE PARVIENNENT PAS À DONNER DE RÉPONSE CONCLUANTE LORSQU'ON LEUR DEMANDE POURQUOI L'INFORMATIQUE COÛTE AUTANT SANS APPORTER DE PLUS-VALUE TANGIBLE. GÉNÉRALEMENT, LE CIO OU L'IT-MANAGER N'Y EST D'AILLEURS INVITÉ QUE POUR DÉFENDRE SON BUDGET OU LORSQUE DES PROBLÈMES GRAVES SE SONT PRODUITS.

**L**e budget du département informatique est encore trop peu fixé en fonction de projets et autres procédures d'amélioration nécessaires aux activités de l'entreprise. Ce qui provoque parfois des situations étranges : des projets que personne n'a demandés, de lourds investissements dans la technologie sans besoins opérationnels sous-jacents, des budgets gérés comme une caisse noire par le management local... Cette situation accroît à son tour l'incompréhension du côté opérationnel. Une partie de la solution réside dans une réflexion approfondie sur le positionnement du département informatique sous-jacent comme centre de coût, de services ou de profits.

Si l'on considère l'informatique comme un **centre de services**, les frais sont répartis par département. La clef de répartition utilisée doit être pratique, transparente et pragmatique, et la répartition doit se faire sur la base d'un dialogue avec chaque

département. L'application d'une clef de répartition donnée doit également faire l'objet d'un suivi. La possibilité de considérer l'informatique comme **centre de profits** dépend du contexte dans lequel opère l'entreprise. Des considérations stratégiques constituent le fil directeur de cette décision. Nous pouvons distinguer deux scénarios.

**1.** Dans l'entreprise industrielle A, l'informatique est considérée comme un élément critique, mais on n'en attend guère d'innovation. Les avantages concurrentiels de l'entreprise se situent ailleurs, dans les produits proposés et dans les processus de production. Un département informatique très performant pourrait alors envisager de proposer ses services à d'autres parties pour générer des revenus supplémentaires. Il faut alors se demander si une telle décision peut s'inscrire effectivement dans la stratégie de l'entreprise.



PHOTO : ISTOCK

**2.** Pour l'entreprise industrielle B, l'informatique est un élément opérationnel crucial qui permet d'être innovant. Ici, l'informatique est un facteur de différenciation. Bien entendu, il n'est pas question de proposer ses connaissances et ses compétences à d'autres. Au contraire, l'informatique doit être gérée comme les autres actifs critiques.

Le choix du modèle et de la stratégie de répartition correspondante relève de la responsabilité du comité de direction. Si l'exercice se passe mal, si la répartition est remise en cause ou considérée comme trop chère, le risque existe de voir chaque département assumer lui-même une série de tâches informatiques ou veuille les sous-traiter à une partie externe.

## MESURABILITÉ

Outre le choix entre un centre de profits et un centre de coûts, un autre élément crucial est la faisabilité économique des projets liés à l'informatique. Quelle est la valeur réelle des logiciels ? Quel est le prix justifié d'un projet ? Quand un investissement dans une nouvelle plateforme matérielle se justifie-t-il dans le cadre de la réalisation des objectifs opérationnels ? S'il n'existe encore aucune réponse scientifique à ces questions, des modèles disponibles sur le marché permettent d'accomplir plus facilement cette tâche.

En cas de fusions et d'acqui-

sitions aussi, la faisabilité économique de l'informatique revêt une grande importance. L'expérience révèle que l'informatique n'a encore jamais été un obstacle à la finalisation d'une fusion ou d'une acquisition. Pourtant, l'informatique et son prix de revient doivent être étudiés avec soin lors de chaque transaction. Non seulement pour chiffrer les possibles synergies et autres économies d'échelle, mais aussi pour identifier les éléments fondamentaux dans le calcul de la valeur générale de l'entreprise.

L'informatique doit être considérée comme une donnée économique. Avec transparence du côté des coûts, mais par l'utilisation de business cases (important), consolidés dans un portefeuille de projets (encore plus importante). L'utilisation de concepts comme « le cycle de vie économique d'un logiciel » est à cet égard primordial.

## PERFORMANCE

Une approche économique de l'informatique doit également se refléter dans la gestion du département informatique même, par l'utilisation d'indicateurs clés de performance (*key performance indicators* ou KPI). Ceux-ci sont formulés dans le langage de l'activité, et non en bits et octets.

Le message adressé aux CIO est clair : « Prenez le temps d'adopter une approche économique de vos responsabilités ! ». En guise de boutade, nous pour-

**'LE MESSAGE ADRESSÉ AUX CIO EST SIMPLE :**

« **PRENEZ LE TEMPS**

**D'ADOPTER UNE APPROCHE**

**ÉCONOMIQUE DE VOS**

**RESPONSABILITÉS ! »**

riens leur conseiller de vendre leurs cartes de membres des associations de CIO et de s'affilier à VOKA, UNIZO et FBE. Une connaissance approfondie de l'assise financière de tout ce qui se déroule au niveau informatique constituera une base solide pour mener et orienter la discussion au sein du comité de direction. On ne parle plus de réussite ou d'échec de projets, mais de bons ou de mauvais investissements.

L'informatique n'est pas encore une science exacte. Il demeure trop d'inconnues pour qu'on puisse appréhender les budgets IT comme le ferait un actuair. Mais le marché offre aujourd'hui de nombreux cadres d'applications, de meilleures pratiques et directives permettant d'adopter une approche économique de l'informatique.

## Business cases : la solution ?

La forte automatisation de sa chaîne logistique constituait l'un des principaux avantages concurrentiels d'une entreprise industrielle. Cette entreprise avait d'ailleurs beaucoup investi dans l'automatisation. Sa direction encourageait tout particulièrement les investissements dans l'efficacité. Un business case devait la convaincre de chaque projet. Lors de la mise sur pied d'un Project Management Office, nous avons procédé à une évaluation des projets en question. Dans ce contexte, nous avons notamment essayé d'introduire la notion de gestion de portefeuille. Lors de la consolidation des

business cases, on a constaté que tous les business cases acceptés permettaient d'économiser davantage d'équivalents temps plein qu'il y avait d'employés dans l'entreprise. Les business cases avaient tous été approuvés par direction.

Business cases, rendement sur fonds propres, taux de rendement interne, taux de rendement minimal... ça ne suffit pas. La somme des investissements doit permettre la réalisation d'un but, en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. La gestion de portefeuille est devenue une notion indispensable à une bonne gestion.



Andy Deprez  
partner  
Ernst & Young

# MESURER, C'EST SAVOIR

SÉCURISER L'INFORMATION : UN LOGICIEL ANTIVIRUS OU UN PARE-FEU NE SUFFISENT PAS

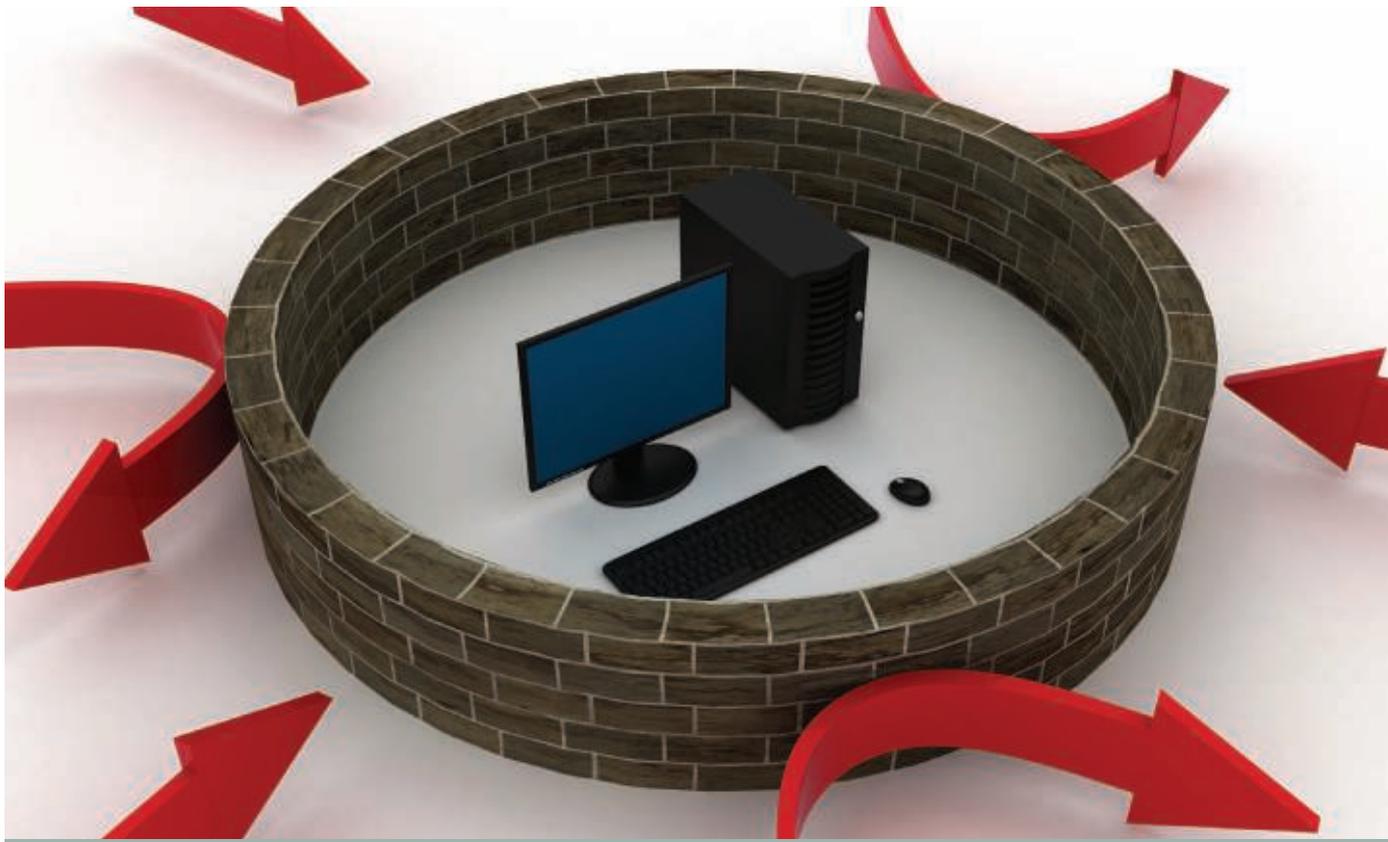


PHOTO : ISTOCK

MESURER, C'EST SAVOIR. ET LE SAVOIR, C'EST LE POUVOIR. LA MONTAGNE DE DONNÉES QUI EXISTE DANS CHAQUE ORGANISATION REVÊT DÈS LORS UNE IMPORTANCE PRIMORDIALE. ET L'ON NE PEUT PARLER D'INFORMATION QUE LORSQUE CES DONNÉES PEUVENT ÊTRE STRUCTURÉES, ET QU'ON PEUT LES UTILISER LIBREMENT ET CONSTAMMENT. VOILÀ QUI CONSTITUE UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA TÂCHE DE L'INFORMATIQUE. L'INFORMATIQUE DEVIENT AINSI L'UN DES ÉLÉMENTS LES PLUS CRITIQUES D'UNE ORGANISATION. OR LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS FONT PARFOIS UNE CONFIANCE AVEUGLE DANS LEUR SYSTÈME INFORMATIQUE. SOUVENT, ELLES NE SONT PAS SUFFISAMMENT CONSCIENTES DES RISQUES QUE CELA COMPORTE.

L'information revêt une énorme importance et exerce une large influence sur le succès de votre entreprise. Le développement et l'application des systèmes informatiques de plus en plus complexes, l'interactivité avec les parties internes et externes, les conversions et traitements en ligne accroissent la qualité et la vitesse de transfert de l'information. Le monde en ligne ouvre de nouvelles opportunités. Mais cette médaille a aussi son revers. Chaque évolution crée de nouveaux risques. Tout le monde connaît ces histoires de paralysie du système lors de l'implémentation de nouveaux systèmes informatiques, d'erreurs de programmation, de mauvaise utilisation, de pannes, de fraudes volontaires ou de sabotage.

Les vols de données ne requièrent pas nécessairement des scénarios à la James Bond. Un exemple: sur la table placée à côté de la machine à café, votre collaborateur trouve une clé USB. Curieux de nature, il en explore le contenu et trouve un fichier intitulé « salaries.xls ». Naturellement,

il l'ouvre... Mais il est vide. Entre-temps, un spyware s'est déjà dispersé dans le réseau de l'entreprise à partir de l'ordinateur de votre collègue indiscret. Selon l'édition 2007 d'une grande étude menée chaque année par Ernst & Young, 62% des répondants estimeraient que la sécurisation d'informations est un élément crucial de l'amélioration des services IT. Les années précédentes, cet élément était pourtant encore considéré comme un obstacle. On semble prendre davantage conscience aujourd'hui de l'importance de la sécurisation dans la réalisation d'objectifs professionnels et du soutien de la réputation.

(Ernst & Young Global Security Survey 2007)

## POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

La direction de l'entreprise doit prendre au sérieux la sécurisation des informations. Une bonne politique de gestion des risques doit couvrir un très large champ d'activités. Le volet préventif doit être

ciblé sur la prévention des risques et des menaces. Cela peut se faire par exemple par l'implémentation de mesures et de contrôles permettant d'assurer le bon fonctionnement du système. Ce qui exige une application disciplinée des processus dans la gestion informatique quotidienne, sur le terrain. De même, les analyses de risques et les audits peuvent être proactifs et garantir ainsi une surveillance régulière de la qualité des processus et des contrôles. Une certaine expérience et une méthodologie adéquate permettront de procéder de manière efficace et structurée. Les risques

**'LE SIMPLE ACHAT D'UN LOGICIEL ANTIVIRUS OU D'UN PARE-FEU NE SUFFIT PAS À PRÉSERVER LES PROCESSUS ET LES DONNÉES OPÉRATIONNELS DES ACCIDENTS.'**

seront alors identifiés et quantifiés en termes de probabilité et d'impact. Ce qui aidera à son tour l'organisation à investir de manière ciblée pour prévenir les risques qui constituent la plus grande menace. Car s'il n'existe pas de systèmes étanches, cette manière de procéder permettra de cibler chaque euro dépensé vers l'endroit le plus vulnérable.

Le plan de secours établi au cas où un incendie menacerait le matériel et l'information est un exemple classique de bonne politique de gestion des risques. Dans le jargon, on parle de « Business Continuity Management ». De même, une grève ou l'occupation d'un terrain industriel constitue une menace externe potentielle pour votre information et la technologie correspondante.

Mais même une analyse des risques et des audits proactifs ne garantit pas à 100 % la fiabilité de l'information, un facteur pourtant impératif lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions et de fournir des produits et des services de qualité aux clients. De petites erreurs dans le système ou une mauvaise utilisation peuvent

considérablement détériorer la qualité d'une base de données. Et dans ce domaine, le marché propose des ressources et techniques intéressantes permettant de surveiller et de garantir l'intégrité des données.

## EVOLUTION

La protection de l'information connaît actuellement une évolution intéressante : partant d'un strict domaine informatique, où l'accent était placé sur la sécurisation des réseaux, des systèmes et des bases de données (la technologie de l'information), elle est de plus en plus orientée sur l'activité, l'accent étant placé sur l'information proprement dite et les processus opérationnels qui utilisent cette information. Il est clair que la plupart des processus opérationnels sont automatisés, et donc que la plupart des informations se trouvent dans des systèmes informatiques. Et par conséquent, que la mise en œuvre de la sécurisation de l'information revient toujours essentiellement au maintien sous contrôle de processus informatiques. Mais l'angle d'attaque a changé. La maîtrise de cette matière suppose une certaine affinité avec les activités opérationnelles, combinée à une connaissance technique approfondie de l'informatique.

Il ne suffit pas d'acheter un antivirus ou un pare-feu pour préserver les processus opérationnels et les données de l'entreprise. La complexité du monde se reflète aussi dans la complexité des systèmes informatiques. Les gérants exigent de nombreuses connaissances techniques, et simultanément une grande affinité avec le volet opérationnel. Dans la plupart des entreprises, la sécurisation de l'infrastructure informatique peut actuellement être considérée comme assez bonne, parce qu'elle fait souvent l'objet de contrôles, notamment dans le cadre de l'audit annuel des comptes de résultats. Mais le développement sûr des applications – ce qui revient, en fait, à respecter les exigences posées par les activités en matière de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité – pourrait encore être largement amélioré. C'est également la raison pour laquelle les attaques externes exploitent de moins en moins les faiblesses de l'infrastructure informatique et de plus en plus celles liées à l'utilisation abusive de logiciels.



**Kurt Ceuppens**  
senior manager  
Ernst & Young



**Pieter Danhieux**  
manager  
Ernst & Young

# DES CADRES NORMATIFS CONTRIBUENT À LA MEILLEURE MAÎTRISE DES RISQUES

## UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE ET D'EXPÉRIENCE

LA PRESSE REGORGE D'HISTOIRES HORRIBLES À PROPOS DE PROJETS QUI ONT ÉCHOUÉ OU DE SYSTÈMES INFORMATIQUES DÉFICIENTS. LES INVESTISSEMENTS EN INFORMATIQUE SEMBLENT COMPORTER DES RISQUES IMPORTANTS. C'EST POUR CETTE RAISON QUE L'ON INVESTIT BEAUCOUP DE TEMPS ET D'ARGENT POUR S'ARMER CONTRE CE TYPE DE RISQUE. CAR DE TELS PROBLÈMES PEUVENT OCCASIONNER DES DÉGÂTS SUBSTANTIELS À UNE ORGANISATION. C'EST PRÉCISÉMENT POUR ÉVITER CES PROBLÈMES QUE PLUSIEURS OUTILS SONT DISPONIBLES SUR LE MARCHÉ.

**M**alheureusement, l'informatique n'est pas encore une science exacte. Mais on a accompli de sérieux progrès dans la gestion de l'informatique et des processus opérationnels de support. Il y a beaucoup à apprendre de la consolidation et du partage des expériences propres avec ses collègues du monde entier. De ce point de vue, de nombreux cadres conceptuels qui circulent sur le marché sont intéressants. Il s'agit souvent de consolidations structurées d'expériences accumulées sur plusieurs années. Le grand défi consiste à trouver le bon équilibre entre investir dans ces cadres et ces concepts d'une part, et conserver une organisation rationnelle, pratique et pragmatique d'autre part. Le suivi orthodoxe de concepts théoriques mène à la création de moulins à papier, l'adoption d'une foule de petites règles et autres directives superflues. Mais ignorer ces cadres et concepts, cette somme d'expériences consolidées, est une occa-

sion manquée. Cela vous obligera en quelque sorte à réinventer la roue, avec la phase d'apprentissage que cela implique. Une bonne dose de pragmatisme et de bons sens sont indispensables pour faire les bons choix et trouver le bon équilibre.

### CADRES

Il semble que nous soyons arrivés dans une nouvelle phase de l'évolution de l'informatique vers la maturité. On observe en effet un consensus croissant autour de normes, de cadres et de concepts. Cependant, il est souvent difficile de conserver une vue globale : Cobit, ITIL, SIx Sigma, Capability Maturity Model, ISO 17799, PMI, Prince2, ISO20000, Valit... Autant de cadres normatifs de plus en plus populaires et de plus en plus acceptés par le secteur comme bases de qualité dans l'amélioration du fonctionnement propre, interne. Une évolution qui va de pair avec la tendance générale consistant à

considérer la gestion et le travail informatiques comme des processus. Car des processus peuvent être décrits, et la répétition de processus efficaces engendre de nouveaux succès. Cette manière de procéder permet également des contrôles plus efficaces. On ne perçoit plus l'informatique comme le domaine réservé de génies

**'LE GRAND DÉFI CONSISTE À TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE INVESTIR DANS DES CADRES ET DES CONCEPTS D'UNE PART, ET CONSERVER SON ORGANISATION RATIONNELLE, PRATIQUE ET PRAGMATIQUE D'AUTRE PART.'**



PHOTO : ISTOCK

créatifs qui imaginent de nouveaux systèmes lorsqu'ils ont de l'inspiration et réfléchissent ensuite à leur utilité.

Il n'est pas facile pour les responsables, qu'ils soient issus du secteur privé ou de l'administration publique, de faire les bons choix. La question à un million d'euros est : « Qu'est-ce qui est adapté au contexte spécifique de l'organisation ? » Ceci manque de réponses claires, faciles à comprendre. Le fil conducteur doit être la valeur ajoutée de chaque euro dépensé. Comment contribue-t-il à la réalisation des objectifs de l'organisation, qu'il s'agisse de la maximisation des bénéfices ou d'une valeur ajoutée pour le citoyen ? La recherche de la perfection peut susciter un investissement qui n'offre pas le rendement adéquat.

### COMME LA GOUVERNANCE

C'est un peu comme la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance, qui établit en quelque sorte un code de la route pour la prise de décision par les managers. Dans ce cas aussi, on peut se demander où s'arrête le gain en matière d'efficacité et d'efficacé, et où commencent la rigidité et la bureaucratie. L'expérience pratique nécessaire est importante pour mettre en œuvre les structures et les mécanismes adéquats dans l'organisation, qu'il s'agisse d'une PME ou d'une multinationale. Lors de l'introduction de cadres normatifs, de méthodologies en matière de projets ou de techniques de développement, une approche progressive est recommandée. Toujours avec la possibilité de sortir de la procédure lorsqu'elle commence à tourner sur d'elle-même.

Que l'on ait des responsabilités dans une administration publique ou dans une entreprise privée, grande ou petite, l'application de principes micro-économiques reste la base d'une saine gestion. Y compris en matière d'informatique. La connaissance d'une série de règles de base et un bon contact avec le marché de l'informatique sont impératifs. Gardez les yeux et les oreilles grand ouverts et investissez de manière ciblée, en fonction des perspectives à long terme.

## 5 conseils adressés aux IT-managers

**1. Concentrez-vous sur les objectifs de l'organisation, pas sur la technologie !**  
La technologie n'est pas une fin en soi, mais un moyen. Parlez à l'organisation de l'impact d'un choix technologique donné sur ses activités quotidiennes. Défendez ainsi vos choix technologiques. Supprimer les bits et les octets de ces débats.

**2. Concentrez-vous sur les objectifs de l'organisation, non du département informatique !**  
N'oubliez jamais votre histoire. Quelle était la fonction initiale de l'informatique ? Qu'est-ce qui a changé ? Comment cette évolution

influe-t-elle sur les nouvelles missions et les nouveaux défis de l'informatique au sein de l'entreprise ?

**3. Utilisez le marché, ne laissez pas le marché vous utiliser.**  
Le marché a beaucoup à offrir. Mais toutes les possibilités présentes ne sont pas toujours opportunes pour votre organisation. Le marché a une vision, mais une vision a parfois besoin de temps pour arriver à maturité. Et s'il est souvent possible d'« acheter » des visions, cela ne les rend pas pour autant toujours utiles à votre organisation. Si vous ne comprenez pas un concept, c'est peut-être de la faute du

concept, et non de la vôtre. Si vous ne parvenez pas à fournir une explication à votre CEO en cinq minutes, c'est peut-être à cause du manque de pertinence de votre sujet de conversation.

**4. Un informaticien n'est pas l'autre !**  
Un département informatique a besoin de profils très divers. Accordez suffisamment d'attention à l'équilibre de votre équipe. Certains analystes peuvent être plus orientés sur la technique, mais d'autres doivent avoir assez d'affinités avec l'activité de l'entreprise. On a besoin de développeurs qui lisent des bits et des octets

comme d'autres lisent le journal. Mais certains développeurs doivent également comprendre les analystes.

**5. Ne soyez pas timides, vendez l'informatique !**  
En tant qu'IT-manager, vous devez vendre votre département et ses performances. Cela peut sembler quelque peu pédant, mais le marketing interne revêt une importance primordiale. Mettez les succès en valeur, communiquez de manière transparente sur les échecs. Soyez ouvert et honnête, mais n'oubliez pas le travail positif et lourd qu'accomplit le département informatique.



Jac Cuypers  
executive director  
Ernst & Young



## Que rapportent vos investissements IT?

De nos jours, la technologie est une des forces motrices de l'économie mondiale. Les investissements IT génèrent de formidables opportunités mais également bon nombre de coûts et de risques. Ces investissements IT doivent parfaitement cadrer dans la stratégie globale de votre entreprise et se calquer de surcroît sur l'ensemble des autres investissements. Ernst & Young peut vous aider dans ce domaine. Nos professionnels expérimentés vous conseillent en toute indépendance afin que vos investissements IT soutiennent vos objectifs stratégiques et que votre entreprise parvienne à atteindre son potentiel.

**Souhaitez-vous savoir comment maximaliser  
votre investissement IT?  
Surfez sur [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)**



**ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*