

# Conversations cruciales :

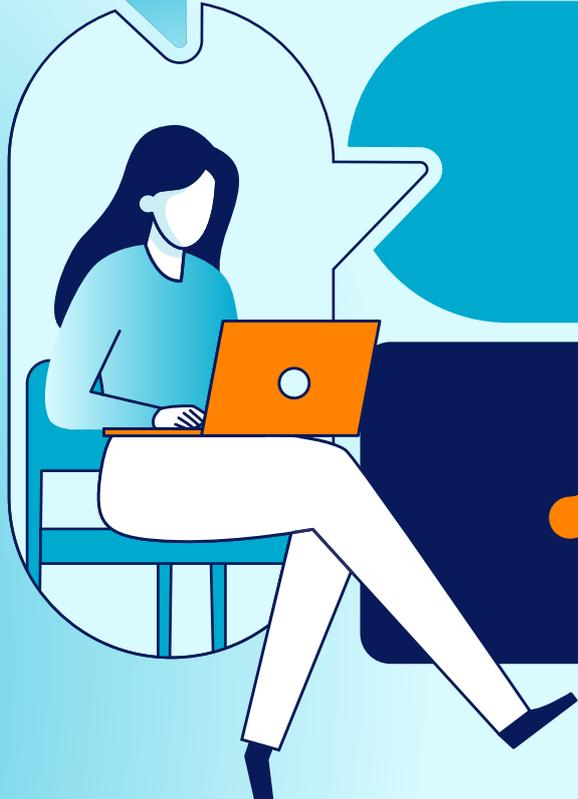
Comment aligner



les objectifs du  
DSI et du PDG



à l'ère de



l'IA



# Table des matières

Chapitre 1	<b>Synthèse : cinq conclusions essentielles pour les DSI</b>	3
Chapitre 2	<b>Préface</b>	4
Chapitre 3	<b>Méthodologie</b>	5
Chapitre 4	<b>Experts valideurs</b>	6
Chapitre 5	<b>Le point de vue du PDG : le poste le plus exigeant de la direction</b>	7
Chapitre 6	<b>Le point de vue du DSI : une relation qui évolue</b>	8
Chapitre 7	<b>Comprendre la vision globale du PDG</b>	10
Chapitre 8	<b>Six conversations cruciales : conseils pratiques</b>	13
	<b>Première conversation : Les Coûts</b>	14
	<b>Deuxième conversation : Le Risque</b>	17
	<b>Troisième conversation : L'Innovation</b>	20
	<b>Quatrième conversation : Les Personnes</b>	23
	<b>Cinquième conversation : Évaluation</b>	26
	<b>Sixième conversation : Le Patrimoine IT</b>	29
Chapitre 9	<b>Conclusion : comment les DSI peuvent-ils améliorer les conversations ?</b>	32
Chapitre 10	<b>À propos de Netskope</b>	34

# Synthèse : cinq conclusions essentielles pour les DSI

## Un manque d'alignement au plus haut niveau

Deux DSI sur cinq (39 %) déclarent ne pas être en phase avec leur PDG en ce qui concerne la prise de décisions importantes. Plus inquiétant encore, 31 % ignorent les véritables attentes de leur PDG, tandis que 34 % ne se sentent pas habilités à prendre des décisions stratégiques à long terme. Cette situation met en lumière les dysfonctionnements majeurs qui existent souvent dans la relation entre ces deux dirigeants.

## Financement insuffisant de la modernisation

Une majorité de DSI se montre préoccupée par le niveau d'investissement dans la modernisation informatique de leur entreprise. En effet, 36 % d'entre eux jugent les budgets alloués satisfaisants, tandis que 41 % les considèrent comme insuffisants. 23 % d'entre eux demeurent indécis, ce qui révèle un décalage manifeste entre les discours sur la modernisation et les moyens réellement mis en œuvre.

## Rupture avec l'innovation

Les DSI ont tendance à croire que leurs PDG partagent leur enthousiasme pour l'innovation technologique. En réalité, les PDG s'inquiètent de voir leurs DSI se précipiter vers les nouvelles technologies sans en mesurer véritablement l'impact financier et organisationnel. Les PDG privilégient une démarche plus pragmatique, où les DSI maîtrisent le rythme de l'innovation, évitent de céder aux effets de mode, et privilégient la création de valeur concrète plutôt que l'attrait de la nouveauté.

## L'équilibre délicat avec l'IA

L'IA représente un cas particulier dans l'approche habituellement prudente des PDG face à l'innovation. Ces derniers donnent aux directeurs des systèmes d'information (DSI) une mission délicate : d'une part, déployer l'IA pour créer une valeur tangible pour l'entreprise, et d'autre part, optimiser les coûts tout en veillant à éviter les dépenses superflues. Au-delà de l'aspect financier, les PDG comptent sur leurs DSI pour garantir une utilisation éthique et bien encadrée de ces technologies. En somme, si les PDG sont réellement optimistes quant aux perspectives offertes par l'IA, ils souhaitent que leurs DSI concrétisent ces opportunités de manière pragmatique, sans céder aux effets de mode.

## Leadership RH de fait

Le rôle du DSI s'étend aujourd'hui considérablement. Il englobe notamment la supervision des systèmes d'IA agentique. Il doit désormais évaluer les performances de ces IA, veiller à leur utilisation éthique et optimiser la collaboration entre les machines et les employés. Cette transformation significative fait du DSI un acteur central, qui orchestre harmonieusement les technologies, les opérations et la stratégie RH à l'échelle de l'entreprise.



# Préface



## Par Mike Anderson, Directeur de la transformation numérique et des systèmes d'information chez Netskope

Aujourd'hui, tous les DSI s'accordent à dire que leur métier est en constante évolution.

Les DSI occupent une place de plus en plus stratégique dans les organisations – une évolution naturelle face à l'omniprésence grandissante du numérique. Leur champ d'action s'étend considérablement, comme en témoignent les cas de Moderna et Coinbase, où les DSI supervisent désormais aussi les ressources humaines et les opérations. Avec l'intégration grandissante de l'IA dans tous les domaines de l'entreprise, ils deviennent des acteurs clés dans la conduite des opérations et la définition des orientations stratégiques. Ainsi, le DSI n'est plus un simple gestionnaire technique, mais un véritable stratège qui a de l'influence dans l'entreprise.

De ce fait, la relation entre les DSI et leurs PDG est désormais cruciale pour la réussite de l'entreprise.

Chez Netskope, nous observons de près la dynamique essentielle qui unit PDG et DSI. Un message récurrent émerge de nos échanges avec les DSI : ils ne cherchent pas de conseils sur leur stratégie technologique, qu'ils maîtrisent déjà. Leur véritable besoin est de comprendre comment mieux interagir avec les différents acteurs internes pour accomplir efficacement leur mission. Ils souhaitent développer la confiance et générer des résultats tangibles, d'une façon qui résonne auprès du PDG et qui soit clairement perceptible par le comité de direction et le conseil d'administration.

C'est à travers ces échanges qu'ont émergé les fondements des conversations cruciales. Notre démarche unique, qui combine des entretiens approfondis avec des PDG et une étude menée auprès des DSI, nous a permis de mettre en lumière six dialogues fondamentaux entre ces acteurs clés, allant de la budgétisation à la gestion des équipes. Ces échanges sont aujourd'hui de plus en plus influencés et façonnés par l'IA.

**La réalisation de cette étude avait pour objectif de dépasser la simple description des faits. Nous souhaitons comprendre les mécanismes en jeu pour apporter des solutions concrètes et applicables. Notre rapport vise ainsi à éclairer les DSI sur les préoccupations des PDG tout en leur proposant les meilleures approches pour mener des échanges constructifs.**

Notre mission consiste à guider les DSI dans leurs choix stratégiques, que ce soit en matière d'investissements, de développement des compétences, ou d'intégration sécurisée de l'IA tout en tenant compte des défis actuels.

Nous espérons que ces conversations cruciales permettront aux dirigeants informatiques de mener des dialogues plus constructifs tout en continuant à faire évoluer leur organisation.

Ce rapport propose des recommandations concrètes concernant les axes prioritaires, les structures à mettre en place et le vocabulaire à privilégier, afin de favoriser des échanges constructifs au niveau de la direction.

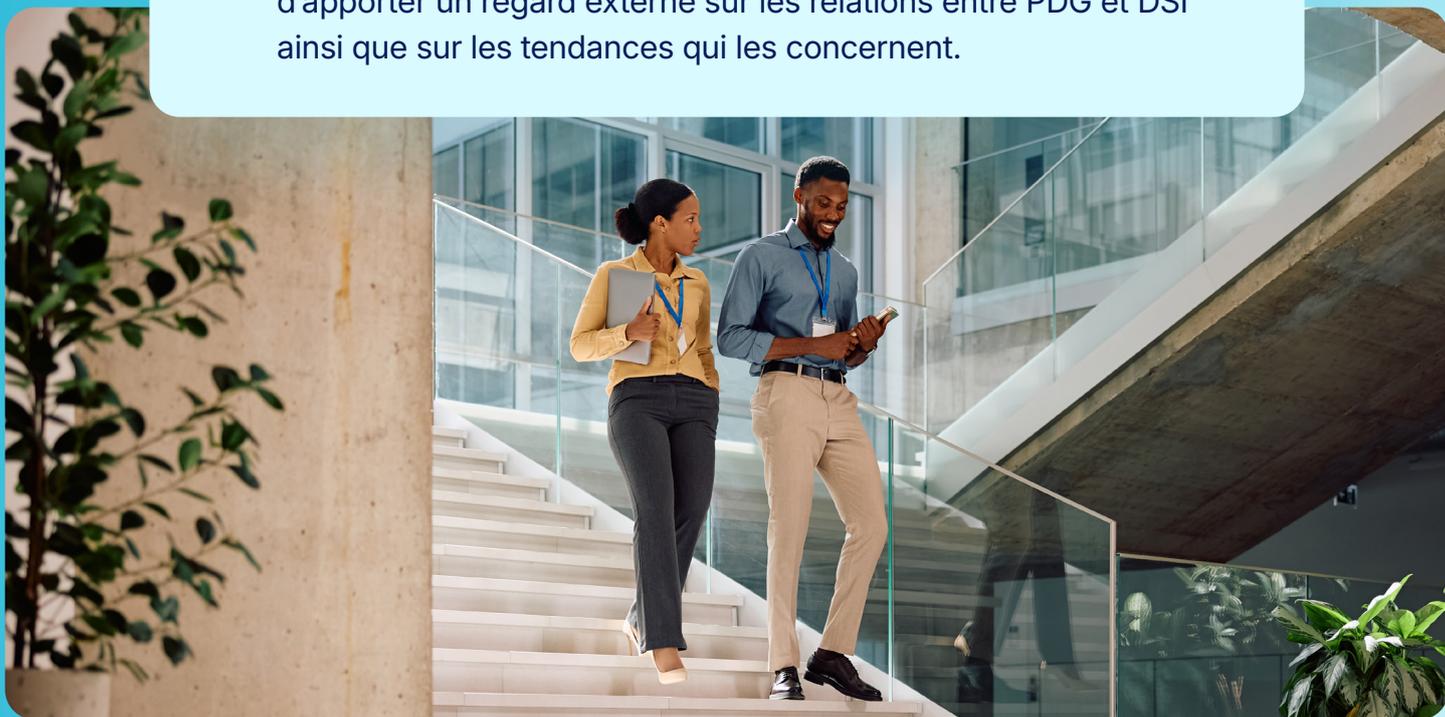
« Les DSI gagneraient à développer des relations plus étroites avec leur PDG et leurs homologues, ce qui fait encore trop souvent défaut aujourd'hui. Cette dimension relationnelle s'avère pourtant cruciale pour l'avenir. Les DSI qui orchestrent la transformation numérique doivent ainsi prendre l'initiative de tisser des liens solides avec la direction en misant sur une communication transparente et une vision commune des objectifs à atteindre. »

Joe Topinka, fondateur et PDG,  
CIO Mentor

## Méthodologie



Le rapport sur les conversations cruciales s'appuie sur une étude internationale approfondie impliquant PDG, DSI et experts du secteur. Trajectory Partnership, un cabinet de conseil indépendant mandaté par Netskope, a réalisé une série d'entretiens approfondis auprès de 12 PDG d'entreprises internationales comptant plus de 5 000 employés. L'objectif était double : comprendre les enjeux technologiques prioritaires pour ces dirigeants et explorer la nature de leurs relations avec leurs DSI. Ces dirigeants d'entreprise ont été à la tête de sociétés diverses, réparties dans plusieurs pays, comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Inde. Leurs activités couvraient un large éventail de secteurs, allant de la technologie à la santé, en passant par l'hôtellerie, le commerce, la mode, l'industrie pharmaceutique, la finance, l'enseignement, les médias et la logistique. Par ailleurs, Netskope a confié à Censuwide la réalisation d'une enquête auprès de 202 DSI américains et britanniques. L'objectif était de mieux cerner leurs points de vue, leurs enjeux prioritaires et la dynamique de leurs relations avec leur PDG. Les résultats ont ensuite été confirmés grâce à des échanges avec divers spécialistes issus du monde de l'entreprise, du milieu académique et du conseil. Ces données ont permis d'apporter un regard externe sur les relations entre PDG et DSI ainsi que sur les tendances qui les concernent.



# Experts valideurs

- Mike Anderson

+

Directeur de la transformation numérique et des systèmes d'information, Netskope
- Paola Arbour

+

Vice-présidente et DSI, Tenet Healthcare
- Paul Armstrong

+

Fondateur, TBD Group
- Kirk Ball

+

DSI, Worldpay
- Danyel Bischof-Forsyth

+

DSI, 7Brew
- Pascal Boillat

+

Ancien DSI, Commonwealth Bank et Deutsche Bank, et actuellement directeur des opérations, LSEG
- Jim Clark

+

Directeur des informations stratégiques, Econsultancy
- Dr Chris Gentle

+

Professeur adjoint, London Business School
- Ian Golding

+

Directeur de la transformation numérique et de l'IA, TC Group
- Daniel Hartert

+

Ancien DSI, Bayer AG
- Peter High

+

Président, Metis Strategy
- Tim Jones

+

Fondateur et PDG, Top Line View
- Louise Leavey

+

DSI (services financiers)
- Susi O'Neill

+

Fondatrice, EVA
- Sharon Prior

+

Associée directrice, Inovivo, et ancienne DSI, Heathrow Airport
- Ilona Simpson

+

Directrice de la transformation numérique et des systèmes d'information, ZF Foxconn
- David Smoley

+

Ancien DSI, AstraZeneca et Flex
- David Symons

+

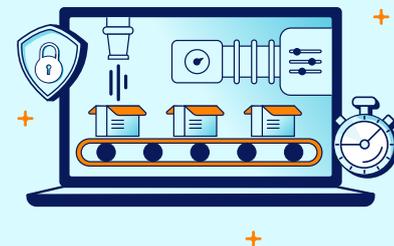
Directeur de l'innovation Future Ready™, WSP
- Joe Topinka

+

Fondateur et PDG, CIO Mentor

# Le point de vue du PDG : le poste le plus exigeant de la direction

+ Les DSI ont un emploi du temps très chargé. Ils consacrent une grande partie de leur temps à la modernisation de leur infrastructure informatique tout en assurant la gestion de systèmes hérités essentiels. Dans un contexte de transformation numérique accélérée, leur mission s'étend à l'optimisation de l'exploitation des données, au déploiement de solutions d'IA innovantes, ainsi qu'au renforcement de la cybersécurité et de la continuité d'activité.



Les entreprises d'aujourd'hui dépendent entièrement de l'accès fluide et sécurisé à leurs infrastructures numériques pour mener à bien leurs activités. Face à cet enjeu crucial, les PDG attendent désormais de leurs DSI qu'ils dépassent leur rôle traditionnel de gestionnaire technique pour devenir de véritables partenaires stratégiques, capables d'influencer et d'orienter les décisions de l'entreprise.

Or, les dirigeants d'entreprise ont des attentes paradoxales envers leurs DSI. C'est ce que révèle une série d'entretiens menés auprès de douze PDG de groupes internationaux. En analysant plus finement leur vision, nous découvrons qu'ils souhaitent que leurs DSI aient les qualités suivantes :

- **Expert technique ayant une vision orientée sur les résultats commerciaux** L'expert incontesté dans ce domaine, qui analyse chaque aspect sous l'angle de la rentabilité
- **Résolument moderne tout en restant attentif aux enjeux actuels** Il doit garder une longueur d'avance sur les avancées technologiques sans pour autant négliger les objectifs à court terme
- **Coopératif dans toute l'organisation, tout en restant à l'écoute des autres** Il doit collaborer avec différents services tout en respectant le domaine d'expertise de chacun, puisque l'informatique est désormais présente partout
- **Doté d'une vision à long terme et d'un esprit stratégique, tout en restant ancré dans la réalité avec un grand sens du détail** Il doit avoir une perspective à long terme et une vision d'ensemble tout en restant impliqué dans les missions fondamentales sans trop s'en remettre aux autres

Répondre à toutes ces attentes n'est pas chose simple, c'est indéniable. D'ailleurs, selon les PDG interrogés, les DSI occupent sans doute le poste le plus complexe du monde de l'entreprise aujourd'hui. La fonction de DSI est souvent perçue comme un rôle ingrat, où tout leur est reproché, des simples problèmes quotidiens avec les outils bureautiques jusqu'aux conséquences des cyberattaques internationales.

Les attentes paradoxales des PDG envers leurs DSI peuvent sérieusement compromettre la performance de l'entreprise. Quand les objectifs ne sont pas alignés, cela engendre naturellement des malentendus, des conflits de priorités et des difficultés organisationnelles majeures. Sans une résolution rapide de ces divergences, la collaboration entre le PDG et le DSI risque de se détériorer et d'entraîner des répercussions négatives à tous les niveaux de l'organisation.

« Le DSI apporte une double perspective unique, à savoir une vue d'ensemble des activités de l'entreprise, associée à une expertise technique pointue. Cette combinaison représente un atout majeur pour accompagner le PDG dans sa prise de décision. »

Kirk Ball, DSI, Worldpay

# Le point de vue du DSI : une relation qui évolue



La relation entre le PDG et le DSI joue un rôle fondamental dans la réussite des entreprises modernes, où la technologie occupe une place centrale. Lorsque ces deux dirigeants travaillent en parfaite harmonie, l'organisation gagne en agilité, en intelligence et en compétitivité. À l'inverse, un manque d'alignement dans leur vision peut paralyser l'entreprise et freiner son développement.

Les DSI entretiennent une relation complexe avec leurs dirigeants, et nous avons voulu en savoir plus. Notre enquête approfondie auprès de plus de 200 DSI, menée en parallèle des discussions avec les PDG, a révélé trois points majeurs sur leur vision de cette collaboration stratégique.

## Les DSI peinent toujours à convaincre leurs dirigeants d'appuyer leurs initiatives de modernisation.

Bien que la transformation numérique et l'intelligence artificielle soient au cœur des préoccupations actuelles, 26 % des DSI peinent encore à convaincre leur PDG de l'importance des projets de modernisation. En effet, il reste difficile pour certains responsables informatiques de démontrer clairement les enjeux liés à la simplification des systèmes et à la réduction de la dette technique accumulée au fil des années.

Plus surprenant encore, à peine plus d'un tiers des DSI (36 %) considèrent que leur entreprise investit suffisamment dans la modernisation de leurs systèmes informatiques. À l'inverse, plus de quatre DSI sur dix (41 %) estiment que les investissements sont insuffisants, tandis que 23 % restent indécis. Cette tendance fait écho à une récente étude de PwC qui révèle une baisse notable de la confiance : depuis 2023, date à laquelle l'IA a commencé à s'imposer en entreprise, la part des responsables informatiques se sentant prêts à transformer leur fonction a diminué de 20 points de pourcentage.



« Dans vos rapports avec votre PDG, mieux vaut favoriser des échanges pertinents plutôt que nombreux. L'essentiel est d'avoir des discussions constructives et de bien comprendre ses objectifs, plutôt que de multiplier les interactions sans réelle valeur ajoutée. »

David Smoley, ancien DSI mondial,  
AstraZeneca et Flex

« Plus le DSI et son équipe font preuve d'initiative, travaillent main dans la main et se concentrent sur l'essentiel, plus le fossé entre le département informatique et le reste de l'entreprise se comble naturellement. Cette synergie repose sur une approche souple, une capacité d'adaptation et une collaboration étroite avec l'ensemble des acteurs de l'organisation. »

Paola Arbour, vice-présidente et DSI,  
Tenet Healthcare

## Le rôle du DSI évolue considérablement, ce qui peut parfois semer le doute quant à ses responsabilités exactes.

Les DSI aspirent à élargir leur champ d'action au-delà de leur domaine traditionnel, mais ils se heurtent à une réalité plus restrictive. En effet, alors que près d'un DSI sur deux (48 %) souhaite activement participer aux décisions stratégiques de l'entreprise, seul un tiers d'entre eux (34 %) y parvient réellement.

En parallèle, les DSI évoluent dans leurs priorités. Ils accordent moins d'importance aux compétences techniques au profit d'une vision plus globale des enjeux commerciaux. Une enquête révèle que 40 % d'entre eux estiment devoir aujourd'hui mieux comprendre la stratégie et les objectifs de l'entreprise qu'auparavant. De plus, 37 % des répondants considèrent que la maîtrise technologique passe désormais au second plan, derrière la vision stratégique et la capacité à gérer les relations avec les différentes parties prenantes.

## L'alignement entre le PDG et le DSI varie considérablement, ce qui complique le déploiement des stratégies de modernisation sur le long terme.

Une enquête révèle un décalage préoccupant entre les DSI et leurs PDG : 39 % d'entre eux reconnaissent un manque d'alignement dans leur prise de décision, ce qui révèle des relations professionnelles qui pourraient être plus harmonieuses. Les difficultés ne s'arrêtent pas là. Plus de quatre DSI sur dix (43 %) avouent avoir du mal à communiquer efficacement avec leur direction. Ils se sentent souvent démunis face aux discussions techniques, comme s'ils parlaient une langue étrangère. En outre, 44 % d'entre eux peinent à trouver le bon angle pour aborder les sujets stratégiques avec leur PDG.

Il est donc compréhensible qu'un DSI sur trois (31 %) avoue ne pas cerner clairement les attentes de son PDG, tandis qu'un peu plus d'un tiers (34 %) ne se sent pas suffisamment autorisé par sa direction à prendre des décisions stratégiques concernant l'avenir technologique de l'entreprise.

## Que doit donc faire un DSI ?

Pour les DSI qui veulent déployer un plan de modernisation soutenant la croissance de l'entreprise, la clé réside dans l'établissement d'une collaboration plus efficace avec leur PDG, basée sur une communication transparente et une vision commune.

Dans la pratique, cela signifie que les DSI doivent relever trois défis majeurs :

- Ils doivent mieux comprendre ce qui préoccupe vraiment les PDG
- Ils doivent savoir quelles conversations il est essentiel d'avoir avec le PDG
- Ils doivent adopter la bonne approche lors de ces discussions afin d'obtenir les meilleurs résultats

Nous examinerons chacun de ces domaines en détail dans la suite de ce rapport.

« Les DSI se doivent d'être proactifs et de faire entendre leur voix auprès de la direction et du PDG. Il leur appartient de développer leur propre vision stratégique, de définir leurs priorités et de les communiquer clairement, plutôt que d'attendre passivement que l'organisation prenne les devants. Montrez l'exemple et incarnez le changement souhaité pour inspirer et mobiliser vos équipes autour d'objectifs communs. »

Peter High, Président,  
Metis Strategy

# Comprendre la vision globale du PDG

+ Ces dernières années, le numérique s'est imposé comme un élément central dans la prise de décision des dirigeants d'entreprise. De la détection des innovations disruptives, comme l'intelligence artificielle à la sécurisation des données clients, la technologie joue désormais un rôle déterminant dans l'orientation stratégique des entreprises. Dans ce contexte, les DSI doivent identifier les domaines où leur expertise peut enrichir la stratégie globale de l'entreprise.

« La durée des mandats des PDG ne cesse de se réduire, ce qui limite leur capacité à avoir un impact et à mettre en œuvre des changements significatifs. »

Dr Chris Gentle, professeur adjoint, London Business School

Selon nos échanges avec différents PDG, cinq thématiques majeures émergent comme prioritaires et nécessitent l'expertise et l'appui de leurs DSI. Ces enjeux dépassent largement le cadre traditionnel des technologies de l'information. Ils témoignent ainsi de l'influence croissante des DSI dans toutes les sphères de l'entreprise.

Dans cette section, nous approfondirons chacun de ces thèmes pour permettre aux DSI de mieux comprendre les préoccupations des PDG et d'aligner leurs priorités.



## Faire face aux fluctuations et aux aléas du marché

Depuis la crise du COVID, les dirigeants d'entreprise accordent désormais une attention particulière à la résilience et à la gestion des chaînes d'approvisionnement. Les turbulences successives du début des années 2020 semblent s'être installées durablement, alimentées par l'instabilité économique et les tensions géopolitiques grandissantes. Cette situation se manifeste particulièrement à travers la montée du protectionnisme, qui entrave et renchérit les échanges internationaux, ainsi que par des cadres réglementaires mouvants qui rendent plus complexes les choix d'investissement.

Les PDG sont convaincus que cette période d'instabilité et d'incertitude va perdurer. Face à cette situation, ils ont appris de leurs expériences récentes et ont pris deux mesures essentielles : renforcer la résilience des infrastructures fondamentales de leurs organisations tout en développant une approche plus approfondie de la planification stratégique, notamment en réalisant des simulations de crise pour anticiper les scénarios les plus défavorables.

Les entreprises attendent de leurs DSI une meilleure prise en compte des risques et de leurs solutions. La priorité doit être donnée à la diversification et à la résilience, véritables remparts contre les perturbations et l'instabilité du marché. L'adoption de systèmes souples et réactifs permettrait aux entreprises de s'adapter rapidement, notamment en ajustant leurs stratégies d'approvisionnement face aux variations de prix ou aux difficultés logistiques. Dans ce contexte économique incertain, les dirigeants recherchent également des solutions informatiques adaptables et modulables qui leur offriront plus de flexibilité.

« Les DSI ont pour mission essentielle de soutenir le développement et la sécurité de leur entreprise grâce aux technologies. Malheureusement, la direction sous-estime fréquemment l'influence des tensions internationales sur leur capacité d'action. Elle suppose, parfois naïvement, que le DSI saura naturellement surmonter ces obstacles externes. »

Sharon Prior, associée directrice, Inovivo, et ancienne DSI, Heathrow Airport

## Suivre le rythme de l'innovation

L'innovation fait partie intégrante des responsabilités du DSI, et les PDG s'appuient sur leur expertise pour rester à la pointe des avancées technologiques. Un défi de taille dans le contexte actuel, où de nouvelles découvertes et des bouleversements potentiels émergent à un rythme effréné.

Il faut toutefois nuancer ce propos. Les dirigeants ne cherchent pas à adopter toutes les innovations sans discernement. Ils souhaitent que leur DSI identifie les avancées technologiques véritablement stratégiques pour l'entreprise et sache en expliquer la valeur ajoutée, sans se perdre dans des considérations purement techniques. Par ailleurs, parmi les innovations pertinentes, certaines méritent une attention plus urgente que d'autres. Le rôle du DSI est justement d'établir ces priorités et de définir une feuille de route d'adoption et d'intégration adaptée lorsque nécessaire.

Les DSI ne sont pas les uniques moteurs de l'innovation. En effet, celle-ci émerge fréquemment des équipes terrain en contact direct avec la clientèle. Il est donc essentiel que les DSI sachent tirer parti de cette précieuse source d'informations en restant à l'écoute de ceux qui côtoient quotidiennement les problèmes des clients. Cette approche s'avère particulièrement importante dans le cadre des projets d'IA, dont l'objectif premier est d'apporter des solutions concrètes aux problématiques existantes.

## Intégrer l'IA dans leurs organisations

L'intelligence artificielle révolutionne le monde de l'entreprise. Face à son évolution fulgurante, les organisations doivent s'adapter rapidement et repenser leurs méthodes de travail. Cette transformation rapide peut créer des bouleversements importants au sein des structures. Il n'y a pas si longtemps, on observait un décalage entre l'enthousiasme débordant des dirigeants pour l'IA générative et la prudence des directeurs informatiques. Aujourd'hui, le déploiement de l'IA agentique est devenu un enjeu stratégique majeur pour les entreprises.

Chaque entreprise aborde différemment les nouvelles technologies selon son niveau d'expertise et de développement. Toutefois, aucune ne souhaite prendre du retard face aux évolutions à venir. Les grandes sociétés dépassent désormais le stade des tests pour intégrer activement l'IA, et leurs dirigeants comptent sur leurs directeurs informatiques pour piloter cette transformation. Ces derniers doivent repérer et documenter les applications concrètes de l'IA à travers l'organisation, assurer son intégration harmonieuse dans les processus existants, et exploiter son potentiel pour optimiser la productivité de l'ensemble des équipes, au-delà du seul département informatique.

La direction générale insiste sur le fait que l'intelligence artificielle doit générer des bénéfices concrets pour l'entreprise, plutôt que de poursuivre des innovations technologiques superflues qui engendrent des coûts et des risques injustifiés. Elle attend également des DSI qu'ils anticipent les enjeux futurs, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles et la conformité réglementaire liées à l'utilisation de l'IA.

« J'ai besoin de quelqu'un qui me connecte au monde moderne. »

PDG, États-Unis,  
habillement/mode

« En tant que DSI, notre mission va bien au-delà de la simple maintenance des systèmes. Notre véritable rôle est d'anticiper les opportunités et d'éclairer la voie vers l'innovation avant que nos concurrents ne prennent l'avantage. »

Mike Anderson, directeur de la transformation numérique et des systèmes d'information, Netskope

## Évaluer les avantages et l'impact de la technologie

En leur qualité d'experts techniques, les DSI doivent non seulement analyser l'arrivée des nouvelles technologies au sein de l'organisation, mais aussi évaluer la pertinence des systèmes déjà en place. Les solutions technologiques existantes ne peuvent plus se reposer sur leur simple présence historique ou sur la peur du changement. Elles doivent désormais démontrer leur réelle plus-value pour l'entreprise.

Les PDG attendent de leurs DSI qu'ils prennent l'initiative dans l'évaluation des partenaires technologiques, la validation des solutions et l'analyse des applications. Toutefois, leur rôle ne se limite pas à ces aspects techniques. Ils doivent aussi mettre en œuvre ces décisions de manière concrète dans l'entreprise en établissant les priorités, en accompagnant leur mise en place et en évaluant les résultats.

### Gérer les cybermenaces et les défis en matière de sécurité

Les impacts des perturbations opérationnelles sont aujourd'hui plus évidents que jamais : pertes financières liées aux ventes manquées et aux mises à niveau système, dommages réputationnels, mécontentement client et chute du cours boursier. Les PDG sont conscients qu'il est essentiel de protéger leur entreprise face aux cybermenaces et aux enjeux de sécurité qui en découlent. Ils attendent de leur DSI qu'il les accompagne dans la compréhension et la validation d'une stratégie efficace pour minimiser ces risques, dans un contexte où les attaques et les violations deviennent toujours plus sophistiquées et semblent de plus en plus inéluctables.

À cette fin, les DSI doivent s'exprimer de façon claire et accessible auprès des différents acteurs de l'entreprise en évitant le jargon technique. Dans un contexte budgétaire limité, la défense des investissements en cybersécurité passe aussi par la mise en avant des enjeux métiers plutôt que de se limiter aux aspects purement techniques.

**« Quelqu'un qui affiche la prudence et l'indifférence n'a pas la bonne attitude. La mentalité du « si ça fonctionne, n'y touchez pas » freine l'innovation et empêche toute évolution. Pour une entreprise, cette approche statique est particulièrement dangereuse, car elle mène inévitablement à la stagnation. C'est un véritable piège qui peut compromettre l'avenir de l'organisation. »**

PDG, Inde, Industrie pharmaceutique

**« La perte de données est devenue une véritable angoisse collective. Sans oublier la question cruciale de leur protection, une préoccupation qui n'effleurait personne il y a à peine six ou sept ans. »**

PDG, Pays-Bas, Vente au détail



## Six conversations cruciales : conseils pratiques



Connaître les priorités des PDG est une chose. Mais pour créer des relations plus efficaces avec eux, les DSI doivent maîtriser les différents aspects du dialogue qui permettent de transformer ces priorités en décisions stratégiques concrètes.

Grâce à notre compréhension des perspectives des deux parties, nous avons pu identifier six conversations cruciales qui se produisent fréquemment entre PDG et DSI – ces moments décisifs où les enjeux deviennent concrets.



Pour réussir la modernisation de leur entreprise, les DSI doivent repenser leur approche de communication avec leurs PDG. Une interaction plus efficace leur permettra de mieux faire progresser leurs projets de modernisation, contrairement aux méthodes traditionnelles employées jusqu'à présent.

Cette section analyse en profondeur les six thématiques essentielles de ce dialogue. À partir d'entretiens approfondis, nous mettons en lumière la façon dont les PDG abordent ces échanges et leurs attentes vis-à-vis des DSI. Nous partageons également le vécu de DSI expérimentés concernant ces discussions, accompagné de conseils concrets pour en améliorer la qualité.



## Première conversation : Les Coûts

### + Ce que pensent les PDG

Les PDG interrogés reconnaissent qu'ils ne sont pas toujours à l'aise quand il faut évaluer et approuver les investissements informatiques. Leur implication dans le processus dépend largement de leur propre aisance avec les technologies. Au final, cette situation crée une relation de dépendance avec leur DSI qui varie selon les entreprises.

Cependant, les PDG s'appuient principalement sur leur DSI pour mieux comprendre la rentabilité de leurs investissements technologiques. En effet, ils peinent souvent à distinguer clairement la part du budget consacrée au fonctionnement opérationnel de celle dédiée à l'innovation et au développement. Sans surprise, c'est ce deuxième aspect qui retient le plus leur attention.

Aujourd'hui, la question des coûts est particulièrement cruciale dans le domaine de l'intelligence artificielle. Les PDG confient à leurs équipes informatiques la mission d'exploiter l'IA de manière stratégique, notamment pour optimiser les dépenses et améliorer la productivité. En parallèle, ils demandent souvent aux différentes divisions de réaliser des économies substantielles. Les DSI doivent donc relever un défi complexe pour mettre en place des solutions innovantes tout en maîtrisant le budget global.

## Ce que les PDG attendent des DSI

Les dirigeants interrogés souhaitent une nouvelle approche de la part de leurs responsables informatiques. Plutôt que de systématiquement préconiser des investissements accrus dans les infrastructures numériques pour renforcer la compétitivité et la résilience de l'entreprise, ces derniers devraient davantage se focaliser sur l'optimisation des coûts et la négociation avec les fournisseurs. Plusieurs PDG ont notamment exprimé leur désir de voir leur DSI endosser un rôle de « contrôleur des dépenses » informatiques.

Cette approche de gestionnaire responsable nécessite une communication claire et accessible. Les PDG souhaitent que les DSI évitent le langage technique complexe et présentent les choix budgétaires de façon limpide, compréhensible par tous les cadres, même non-initiés. Les DSI doivent donc articuler leurs décisions d'investissement en les alignant sur les objectifs de l'entreprise, les processus décisionnels et la création de valeur. Pour y parvenir efficacement, ils doivent maîtriser parfaitement la vision stratégique de l'organisation et les mécanismes de rentabilité.

Les DSI doivent garder les pieds sur terre concernant leur mission de déploiement de l'IA et d'optimisation des processus. Les PDG savent pertinemment que ce domaine suscite souvent des espoirs démesurés. Ils attendent de leurs équipes informatiques qu'elles aillent au-delà du simple engouement pour l'IA et qu'elles proposent des solutions pragmatiques, axées sur de véritables bénéfices pour l'entreprise, plutôt que de simplement vanter les mérites de la technologie.

Enfin, les DSI ont la responsabilité de bien évaluer les dépenses nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des opérations, que ce soit en termes de ressources humaines, de procédures ou d'équipements technologiques. Cette évaluation peut s'avérer complexe. C'est pourquoi il est essentiel d'avoir une discussion approfondie avec le PDG pour identifier les fonctionnalités essentielles qui doivent être opérationnelles, et distinguer celles qui apportent un réel avantage concurrentiel et méritent donc un investissement plus conséquent.



### Conseil pour entamer une conversation

**Notre infrastructure existante, au lieu de soutenir notre agilité, constitue un véritable frein à notre développement. J'aimerais vous montrer une approche novatrice qui nous permettra non seulement d'améliorer notre flexibilité opérationnelle, mais aussi de renforcer notre sécurité tout en optimisant nos dépenses.**



Le DSI était notre détecteur de mensonges en quelque sorte. Quand un fournisseur venait nous proposer des services à prix d'or, il intervenait en suggérant : « Reformulons la demande différemment, ou établissons plutôt un cahier des charges détaillé. »

PDG, États-Unis, habillement/mode



Les PDG sont constamment sollicités par des offres d'intelligence artificielle. C'est au DSI d'analyser la situation et de distinguer le véritable potentiel des effets d'annonce et des promesses creuses. »

Jim Clark, directeur des informations stratégiques, Econsultancy



Les DSI gagneraient à présenter leur stratégie numérique au PDG en s'appuyant sur deux axes fondamentaux : d'une part, l'optimisation des opérations visant une efficacité maximale, et d'autre part, la création de valeur permettant de se démarquer de la concurrence et de stimuler l'innovation. Cette approche claire facilite le dialogue en mettant en perspective les investissements nécessaires et les bénéfices attendus pour l'entreprise. »

Daniel Hartert, ancien DSI, Bayer AG



La réduction des coûts s'accompagne généralement d'une exposition accrue aux risques. À l'inverse, les investissements bien pensés nous permettent non seulement de mieux maîtriser ces risques, mais aussi de développer des innovations créatrices de valeur qui renforcent notre position sur le marché. Il est donc essentiel de recadrer le débat. Plutôt que de chercher simplement à diminuer le budget informatique, demandons-nous si nos choix d'investissement sont véritablement stratégiques et s'ils optimisent la gestion des risques tout en maximisant la création de valeur pour l'entreprise. »

Ilona Simpson, directrice de la transformation numérique et des systèmes d'information, ZF Foxconn



## Deuxième conversation : Le Risque

### + Ce que pensent les PDG

Le risque est un sujet complexe sur lequel il est difficile de faire des généralisations. Les PDG doivent gérer de nombreux types de risques, qu'ils soient concurrentiels, physiques, financiers ou liés à la cybersécurité. Leur approche dépend largement de leur personnalité et de leur tolérance au risque. D'après nos entretiens, les PDG font preuve d'un optimisme naturel et dirigent leurs entreprises avec la conviction qu'elles prospéreront. Cette attitude les rend souvent plus enclins à prendre des risques que leurs DSI, et les amène à évaluer différemment le rapport risque/bénéfice de chaque décision.

Bien que les PDG soient conscients que les technologies numériques représentent aujourd'hui leur plus grande source de vulnérabilité, ils tiennent à garder la main sur les décisions stratégiques. En effet, ce sont eux qui déterminent le niveau de risque acceptable pour leur organisation et qui prennent les décisions importantes au cas par cas.

L'IA suscite aujourd'hui autant d'inquiétudes que de questions sur les coûts, comme en témoignent spontanément la majorité des participants interrogés. Les PDG sont partagés. Certains considèrent l'adoption de l'IA comme une priorité absolue et ne veulent surtout pas prendre de retard. D'autres, plus prudents, préfèrent ne pas être des pionniers, soucieux d'éviter toute fuite de données liée à l'IA qui pourrait faire la une des médias. Ces derniers optent pour une approche plus mesurée, à savoir observer les premiers adoptants, tirer les leçons de leurs expériences et les mettre en pratique afin d'éviter des expérimentations longues et coûteuses. Les DSI doivent donc bien comprendre comment leur PDG perçoit les enjeux liés à l'IA, car cette vision façonnera considérablement leurs futures conversations.

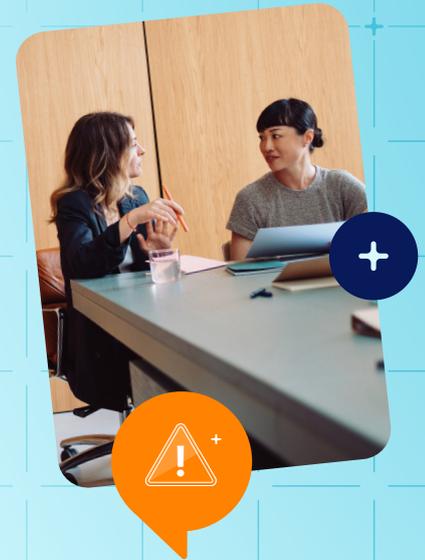
## Ce que les PDG attendent des DSI

Pour les PDG, le risque n'est pas binaire, mais se présente plutôt comme un éventail de possibilités. Ils sont conscients que toute décision comporte sa part d'incertitude et d'effets potentiellement indésirables. Leur mission consiste à prendre des décisions réfléchies en s'appuyant sur une analyse complète de la situation. C'est pourquoi ils attendent de leurs DSI qu'ils leur soumettent différents scénarios chiffrés, avec pour chacun une évaluation précise des risques encourus et des arbitrages nécessaires. Cette approche permet au PDG de trancher en toute connaissance de cause, fort de l'expertise technique apportée par le DSI.

Les DSI se doivent d'être des interlocuteurs légitimes lors des conversations avec les décideurs de haut niveau. Ils seront parfois amenés à apaiser les inquiétudes des acteurs essentiels, comme les investisseurs, les autorités de régulation, la clientèle et les employés. Ces responsabilités exigent calme, leadership et une éthique irréprochable.

Les PDG interrogés ont des attentes variées envers leurs DSI. Pour certains, le DSI idéal doit trouver le juste équilibre entre prudence et ambition tout en restant focalisé sur les priorités de l'entreprise. D'autres préfèrent un DSI plus prudent, qui suit méticuleusement les projets pour éviter les surprises et anticipe les difficultés potentielles. Il est donc essentiel que chaque DSI s'adapte aux attentes spécifiques de son PDG pour établir une collaboration efficace.

Les PDG ont particulièrement insisté sur leur besoin d'avoir un DSI qui soit un véritable bras droit, digne de confiance. Ils recherchent une personne capable de prendre des décisions judicieuses, qui sait faire remonter les problèmes au bon moment et qui partage pleinement la vision et les objectifs de l'entreprise.



## Conseil pour entamer une conversation

**Voyons ensemble les domaines où nous osons prendre des risques calculés et ceux où nous sommes peut-être trop prudents. L'objectif ici est de faire de la technologie un véritable moteur de croissance, plutôt qu'un frein à notre développement.**



Le DSI doit présenter les choses ainsi : « Nous pouvons vous assurer une fiabilité de 98 % pour ce montant précis. Si vous souhaitez une garantie plus élevée, disons 99,5 %, cela vous coûtera tant. » En fait, tout est question d'équilibre entre le budget que l'on est prêt à engager et le niveau de sécurité et de certitude recherché. »

PDG, Royaume-Uni, services financiers



Pour mener une conversation équilibrée, ni trop détaillée ni trop abstraite, on peut s'inspirer de structures éprouvées. Le cadre de cybersécurité du NIST en est un excellent exemple. Ses catégories (Identifier, Protéger, Détecter, Répondre, Récupérer et Gouverner) offrent un niveau de discussion parfaitement adapté aux échanges avec un PDG. »

Ian Golding, directeur de la transformation numérique et de l'IA, TC Group



Dans le monde d'aujourd'hui, où l'intelligence artificielle et le cloud computing sont omniprésents, la confiance est devenue un atout précieux. Que l'on parle de l'approche Zero Trust ou de l'éthique en matière d'IA, nos dirigeants doivent saisir pleinement les enjeux de la sécurité. Au-delà de la simple protection, ils doivent comprendre comment celle-ci renforce la capacité de l'entreprise à rebondir, préserve sa réputation et garantit sa conformité réglementaire. »

Louise Leavey, DSI (services financiers)



Le prix à payer pour négliger la sécurité est considérable, bien que cette réalité ne nous frappe souvent que lors d'un incident. Les frais d'assurance et de réassurance constituent d'ailleurs une charge financière non négligeable. »

Tim Jones, fondateur et PDG, Top Line View



## Troisième conversation : L'Innovation

### + Ce que pensent les PDG

La majorité des PDG que nous avons interrogés placent l'innovation au centre de leurs priorités. Ils souhaitent que l'ensemble de leur comité de direction soit constamment à l'affût des nouvelles tendances et réfléchisse à la façon de les exploiter pour créer de la valeur.

Certains PDG adoptent en revanche une vision plus nuancée de l'innovation. Pour eux, ce terme évoque davantage la complexité, avec son lot de coûts et de risques accrus. Plus directement, d'autres y voient un prétexte pour des expérimentations stériles, une sorte de course aux nouveautés qui éloigne l'entreprise de son cœur de métier et de ses objectifs commerciaux essentiels. Il est important de garder à l'esprit que la perception de l'innovation varie selon le contexte, notamment en fonction du secteur d'activité et du modèle économique de l'entreprise.

L'IA apparaît comme un véritable cas à part. Les PDG avec lesquels nous nous sommes entretenus se sont montrés particulièrement enthousiastes et optimistes quant aux possibilités offertes par l'IA, tant pour optimiser le fonctionnement interne de leurs entreprises que pour enrichir leurs offres auprès des clients.

Les PDG voient d'un bon œil l'automatisation des tâches routinières afin de recentrer les efforts sur la relation client et d'optimiser leur impact. Cette évolution pourrait se traduire par des effectifs réduits, compensés par le déploiement d'agents d'intelligence artificielle pour accroître l'efficacité et la portée des opérations. Cette transformation toucherait particulièrement certains secteurs, notamment les équipes commerciales et marketing, qui semblent être en première ligne de ces changements.

## Ce que les PDG attendent des DSI

Les DSI se retrouvent dans une position délicate. D'un côté, on attend d'eux qu'ils soient à la pointe des nouvelles technologies, mais de l'autre, leurs PDG les incitent à la prudence face à une adoption trop rapide. D'après nos échanges avec les PDG, ceux-ci craignent que leurs DSI ne fassent preuve d'un excès d'enthousiasme, parfois même d'une certaine candeur, dans leur approche de l'innovation. Ils redoutent notamment que les implications en termes de coûts, de bouleversements organisationnels et d'autres compromis ne soient pas suffisamment prises en compte.

Cette inquiétude a poussé de nombreux PDG à demander à leurs DSI d'adopter une démarche plus prudente et critique. Les PDG qualifient cette approche de « raisonnée » face à l'innovation, où les DSI jouent un rôle de garde-fou afin de déterminer ce qui peut ou non être déployé au sein de l'organisation. Selon eux, les DSI doivent éviter les solutions gadgets et les effets de mode technologiques pour privilégier des investissements créateurs de valeur qui apporteront des avantages tangibles à l'organisation.

Pour gagner la confiance des PDG, les DSI doivent adopter une approche structurée. D'abord, en présentant des feuilles de route précises qui détaillent non seulement le processus d'innovation, mais aussi sa finalité et les étapes intermédiaires. Cette transparence permet de rendre l'innovation plus concrète et rassure les dirigeants sur la rigueur de leur DSI. Une autre stratégie consiste à adopter une mentalité entrepreneuriale : avancer progressivement avec des investissements modérés et des objectifs bien définis, en ajustant le financement selon les résultats obtenus.

Face à l'intelligence artificielle, les PDG font preuve d'un enthousiasme sans précédent et attendent de leur DSI qu'il joue le rôle d'expert-conseil sur les opportunités qu'elle présente. La particularité des discussions autour de l'IA réside dans le fait qu'elles sont souvent initiées par le PDG lui-même, voire par le conseil d'administration, qui n'hésite pas à expérimenter directement avec ces outils. Cette situation peut parfois créer des situations délicates. Certains PDG, après quelques essais, pensent maîtriser cette technologie complexe et, comme l'a souligné Gartner, remettent même en question l'expertise de leur DSI en la matière. Les DSI devront donc faire preuve de tact et de diplomatie face à des dirigeants parfois trop confiants en leurs connaissances.

Les PDG souhaitent désormais que leurs DSI adoptent une démarche plus audacieuse, allant au-delà de la simple gestion des systèmes existants. Ils doivent être moteurs de l'innovation et savoir tirer parti des nouvelles possibilités offertes par l'IA. L'heure est clairement à l'évolution et au dynamisme, pas à l'immobilisme.



### Conseil pour entamer une conversation

Les innovations technologiques et leurs grandes promesses sont partout aujourd'hui. Mieux vaut se focaliser sur ce qui compte vraiment, à savoir les éléments qui stimulent notre efficacité, notre développement et notre position sur le marché.



Le DSI a pour mission d'informer les cadres dirigeants des innovations technologiques et de travailler main dans la main avec l'entreprise pour transformer ces avancées en véritables opportunités commerciales. »

PDG, Royaume-Uni, services financiers



Les innovations doivent naturellement émerger des secteurs où l'entreprise est déjà active. Le rôle essentiel du DSI est de mettre en place un cadre à la fois robuste et bienveillant qui encourage l'expérimentation et stimule l'innovation. Ce cadre doit avant tout permettre d'apprendre rapidement de ses échecs sans risque majeur pour l'organisation. »

Pascal Boillat, ancien DSI de groupe, Commonwealth Bank et Deutsche Bank, et actuellement directeur des opérations chez LSEG



Le DSI endosse une double mission. Il doit, d'une part, assurer le bon fonctionnement et la performance des opérations de l'entreprise, et d'autre part, stimuler l'innovation pour dynamiser la croissance commerciale. L'IA représente une formidable opportunité pour les DSI, car elle peut contribuer efficacement à ces deux aspects de leur fonction. »

David Symons, directeur de l'innovation Future Ready™, WSP



L'innovation réussie prend systématiquement racine dans un besoin concret plutôt que dans une technologie particulière. Pour éviter de se laisser séduire par les dernières nouveautés technologiques, privilégiez le travail en petites équipes souples et pluridisciplinaires. Ces équipes se concentrent sur les véritables enjeux de l'entreprise et identifient clairement les objectifs à atteindre, que ce soit pour créer de nouvelles possibilités ou pour améliorer les systèmes existants. »

Ian Golding, directeur de la transformation numérique et de l'IA, TC Group



## Quatrième conversation : Les Personnes

### + Ce que pensent les PDG

Dans certaines entreprises interrogées, tout projet est systématiquement considéré comme relevant du département informatique, ce qui confère au DSI un rôle majeur dans l'évolution de l'organisation et la gestion des équipes. À l'inverse, d'autres entreprises établissent une séparation nette entre les missions du DSI et la gestion des ressources humaines, à tel point que toute association entre ces deux domaines risque de susciter des réticences.

Néanmoins, le département informatique joue désormais un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise, et ce, pour plusieurs raisons bien connues des PDG. D'une part, face à l'essor du télétravail et des horaires flexibles, les outils numériques sont devenus indispensables pour optimiser la productivité et attirer les talents. Par ailleurs, grâce aux données en temps réel et aux applications professionnelles, les managers peuvent mieux évaluer les performances individuelles et repérer les axes d'amélioration. Enfin, fait plus marquant encore, le DSI se transforme peu à peu en véritable DRH pour gérer une main-d'œuvre IA grandissante, qui collabore avec les employés ou les remplace progressivement.

## Ce que les PDG attendent des DSI

Dans un monde où la symbiose entre humains et technologies s'intensifie, les DSI doivent élargir leur champ d'action. Ils ne peuvent plus se contenter de gérer uniquement leur équipe. Ils doivent désormais s'exprimer sur les questions de performance et de ressources à l'échelle de toute l'entreprise. L'IA joue un rôle moteur dans cette transformation. Les PDG attendent de leurs DSI qu'ils prennent les devants pour identifier les opportunités offertes par l'IA, notamment en matière d'optimisation organisationnelle et de gestion des ressources humaines. Cette mission est devenue cruciale pour les entreprises, pressées par des investisseurs qui exigent des résultats tangibles grâce à l'IA, dans un contexte où l'optimisation des ressources est devenue le mot d'ordre.

À mesure que l'IA s'intègre davantage dans les outils d'entreprise, qu'il s'agisse de la relation client, des ressources humaines ou du service après-vente, les DSI se trouvent confrontés à de nouveaux défis, autrefois réservés aux responsables d'équipes. Le PDG peut notamment s'interroger sur les compétences nécessaires à l'entreprise, sur les méthodes d'évaluation et de gestion des performances des agents IA, ou encore sur les moyens de garantir une prise de décision éthique. Dans ce contexte, l'expertise du DSI devient un atout précieux pour accompagner ces transformations.

En matière de ressources humaines, les PDG privilégient l'optimisation des outils existants plutôt que l'acquisition de nouvelles technologies. Ils attendent des DSI qu'ils se concentrent prioritairement sur cet aspect. En effet, tirer le meilleur parti des applications actuelles relève davantage d'un changement de mentalités et de pratiques que d'une évolution technique. Les PDG encouragent ainsi leurs DSI à créer de la valeur sans investissements supplémentaires en transformant les habitudes de travail bien établies.



### Conseil pour entamer une conversation

À mesure que l'IA se développe, nous devons créer une stratégie précise pour identifier les domaines où elle apporte de nouvelles possibilités, ceux où elle vient en soutien aux équipes, et ceux qui nécessitent un renforcement des compétences humaines. Travaillons ensemble pour définir cette feuille de route.

« Nous nous concentrons sur les aspects humains, car la majorité des enjeux relèvent du facteur humain. L'objectif n'est pas tant d'acquiescer des outils sophistiqués que de comprendre comment accompagner l'évolution des pratiques des personnes qui manipulent ces données. C'est précisément sur cet aspect que portent nos efforts, et c'est la mission que poursuit le DSI. »

PDG, Royaume-Uni, technologie / consulting

« Nous allons bien au-delà de la simple intégration technologique. Notre mission est de repenser les modèles métiers, de transformer les équipes et d'explorer les nouveaux enjeux éthiques. Il est frappant, et pourtant de plus en plus vrai, de constater que les DSI endossent désormais le rôle de véritables DRH pour l'IA agentique. »

Louise Leavey, DSI (services financiers)

« Le DSI doit jouer un rôle central dans l'élaboration et le déploiement d'une stratégie de gestion des talents, composante indispensable à la réussite des objectifs de l'entreprise. »

Pascal Boillat, ancien DSI de groupe, Commonwealth Bank et Deutsche Bank, et actuellement directeur des opérations chez LSEG

« Les DSI et les directeurs des ressources humaines ont tout intérêt à unir leurs forces pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA dans leur vision stratégique des talents, de la culture d'entreprise et de l'organisation du travail. Aujourd'hui, la technologie et l'humain ne font plus qu'un. Leurs destins sont étroitement liés. »

Joe Topinka, fondateur et PDG, CIO Mentor



## Cinquième conversation : Évaluation

### + Ce que pensent les PDG

Comme pour la question des coûts, de nombreux PDG que nous avons interrogés peinent à évaluer les performances technologiques, faute d'expertise technique suffisante. Cette difficulté s'accroît d'ailleurs face à l'évolution rapide de l'intelligence artificielle.

C'est pour cette raison que plusieurs PDG mesurent la réussite de leurs projets informatiques en s'appuyant sur le Net Promoter Score (NPS) ou sur le niveau de satisfaction des utilisateurs tout au long du processus. D'autres privilégient une approche plus technique. Ils évaluent la rapidité et les performances des systèmes mis en place, notamment en les comparant aux infrastructures existantes et en vérifiant s'ils atteignent les objectifs fixés par les indicateurs clés de performance (KPI).

De manière générale, les PDG accordent une importance primordiale à la rentabilité de leurs investissements, notamment en termes d'économies réalisées pour justifier leurs dépenses. Cependant, ils admettent aussi qu'il n'est pas toujours possible de tout mesurer de façon concrète, et que l'évaluation du succès peut parfois reposer sur des critères plus subjectifs ou des retours d'expérience qualitatifs.

## Ce que les PDG attendent des DSI

Comme il n'est pas toujours évident d'évaluer les performances informatiques, les PDG veulent que leurs DSI présentent des rapports plus accessibles aux membres non-techniciens du conseil d'administration. L'essentiel peut se résumer à quelques points fondamentaux en phase avec la stratégie de l'entreprise.

Par exemple : le projet est-il opérationnel, dans les temps et conforme au budget prévu ?

De plus, comme lors de leurs conversations sur des sujets tels que le risque et l'innovation, les PDG recommandent aux DSI de présenter les choses sous l'angle de la performance commerciale, en privilégiant un langage clair et accessible. Pour les projets d'IA, ils doivent expliquer concrètement comment mesurer leur réussite et leur contribution aux objectifs de l'entreprise, que ce soit par l'augmentation du nombre de rendez-vous commerciaux ou par la réduction du temps de formation des nouvelles recrues, par exemple.

Les PDG s'appuient de plus en plus sur leurs directeurs informatiques, notamment dans la gestion des partenariats avec les fournisseurs. Ils comptent sur eux pour établir des critères de performance précis et encourager les fournisseurs à optimiser leurs prestations, tant en qualité qu'en efficacité. Leur maîtrise technique s'avère précieuse pour enrichir les conversations sur les indicateurs et, au final, maximiser les bénéfices pour l'entreprise.



### Conseil pour entamer une conversation

Commençons par déterminer ce que signifie la réussite selon vous. De cette façon, nous pourrons garantir que les solutions technologiques correspondent bien à vos objectifs et que leurs résultats sont quantifiables.



Le DSI a pour mission d'harmoniser la stratégie informatique avec les ambitions de l'entreprise. La prise de décision lui revient entièrement. Il lui appartient également de définir les orientations technologiques tout en veillant à la maîtrise des coûts, au bon déroulement des opérations et à la gestion optimale de l'infrastructure. »

PDG, Inde, Industrie pharmaceutique



Pour bien sélectionner vos indicateurs, vous devez tenir compte de votre public. Certes, les KPI liés à la plateforme et à l'infrastructure sont précieux pour la gestion quotidienne de l'équipe et permettent de garantir le bon fonctionnement des outils. Cependant, face au conseil d'administration, il convient de présenter des mesures directement liées aux objectifs et aux résultats concrets. »

Ian Golding, directeur de la transformation numérique et de l'IA, TC Group



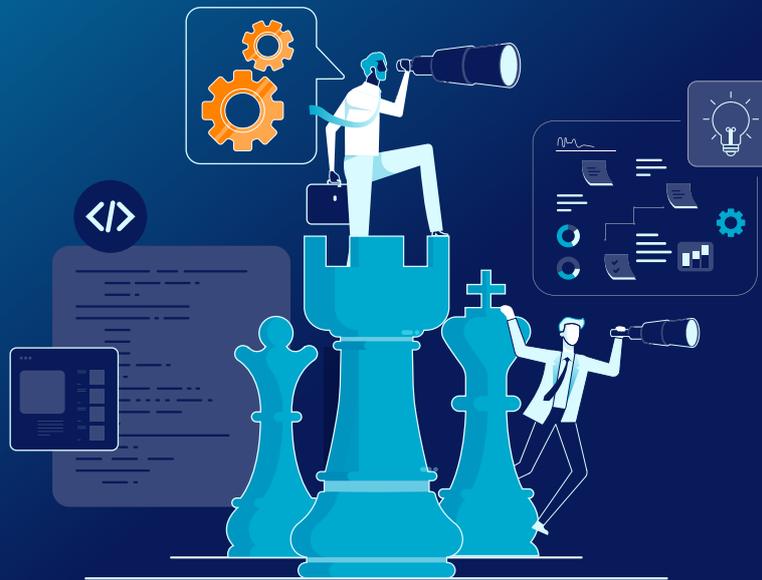
Je constate une montée du scepticisme envers l'IA. Les grandes sociétés de conseil ont beau proposer leurs services pour intégrer l'IA dans les entreprises, les résultats concrets sont rarement à la hauteur des attentes des PDG en termes de productivité. »

Susi O'Neill, fondatrice, EVA



Vous devez harmoniser vos actions avec les objectifs de l'entreprise, puisque la qualité de votre collaboration avec le PDG dépendra directement de la valeur ajoutée de votre travail. Assurez-vous de bien comprendre les engagements pris envers les actionnaires et élaborez vos projets de façon à concrétiser ces promesses. »

David Smoley, ancien DSI mondial, AstraZeneca et Flex



## Sixième conversation : Le Patrimoine IT

### + Ce que pensent les PDG

Le département informatique a pour mission essentielle de gérer et de superviser l'ensemble des ressources numériques de l'entreprise, des équipements aux logiciels, tout en notant que l'engagement du PDG dans ces aspects peut différer sensiblement selon les organisations.

Certains PDG n'hésitent pas à déléguer entièrement la gestion de l'infrastructure à leur DSI et à lui confier la responsabilité des programmes de maintenance et d'optimisation. D'autres dirigeants, en revanche, préfèrent garder un œil attentif sur ces aspects, comme ils le font pour les autres processus stratégiques de l'entreprise. Cette répartition des rôles dépend largement du niveau de compétences techniques du PDG et de son degré d'aisance avec ces sujets, plus que dans tout autre domaine.

De nombreux PDG se sentent dépassés face à leur système informatique, qu'ils perçoivent comme une véritable énigme. Cette opacité est parfois renforcée par leur DSI qui semble réticent à leur donner un accès plus transparent aux rouages technologiques. Cette situation engendre méfiance et agacement, d'autant plus que l'IA accélère considérablement la transformation des systèmes existants.

## Ce que les PDG attendent des DSI

Les PDG ont des attentes claires envers leurs DSI, peu importe leur degré d'engagement dans les questions technologiques.

La transparence arrive en tête de leurs priorités. Ils souhaitent avant tout une communication franche et directe, particulièrement en cas de difficultés. Pour un PDG, rien n'est plus frustrant que de découvrir un problème qui couvait depuis longtemps sans en avoir été informé.

Ensuite, la proactivité est essentielle. Il s'agit d'accepter le changement avec courage et vision en osant prendre des décisions stratégiques qui peuvent transformer l'entreprise. Dans cette ère dominée par l'intelligence artificielle, l'ambition et l'audace sont de mise. Il est intéressant de noter que même des ajustements apparemment modestes peuvent considérablement optimiser les opérations.

Enfin, les PDG privilégient l'aspect pratique. À l'instar des discussions sur l'innovation, ils ne s'intéressent pas aux gadgets technologiques sans réelle utilité. Ce qu'ils recherchent, ce sont des propositions pragmatiques, solidement argumentées et mûrement réfléchies. S'agissant des systèmes stratégiques, ils doivent être convaincus que le DSI sait gérer les risques majeurs et apporter des solutions concrètes en cas de difficulté, plutôt que de simplement soulever des problèmes.

Les PDG souhaitent que leurs DSI adoptent une vision plus stratégique de l'infrastructure. Au lieu de se contenter d'une approche à court terme ou d'une maintenance minimaliste, ils doivent planifier sur une décennie. Cette perspective est d'autant plus importante à l'ère de l'IA, où l'infrastructure doit devenir un véritable levier de croissance, capable d'évoluer pour soutenir la productivité et le développement de l'entreprise.



## Conseil pour entamer une conversation

**Notre infrastructure existante, au lieu de soutenir notre agilité, constitue un véritable frein à notre développement. J'aimerais vous montrer une approche novatrice qui nous permettra non seulement d'améliorer notre flexibilité opérationnelle, mais aussi de renforcer notre sécurité tout en optimisant nos dépenses.**

« La meilleure approche pour surmonter ces obstacles est d'agir en toute transparence. N'essayez pas de contourner le système. Assumez vos responsabilités et prouvez votre valeur. Exposez clairement la situation et nous pourrions trouver une solution ensemble. »

PDG, États-Unis, habillement/mode

« Les DSI doivent avoir une vision claire de la situation. Ils doivent saisir les enjeux liés aux restrictions d'hébergement dans certains pays, entre autres considérations. »

Paul Armstrong, fondateur, TBD Group

« L'infrastructure constitue la base essentielle sur laquelle reposent l'innovation et l'IA, qui représentent le point culminant de notre édifice technologique. Les DSI doivent donc s'investir pleinement dans la compréhension et la gestion de cette infrastructure. Sans cette maîtrise fondamentale, c'est toute l'architecture informatique qui risque de s'effondrer. »

David Smoley, ancien DSI mondial, AstraZeneca et Flex

« Tôt ou tard, les systèmes obsolètes font peser des risques importants sur l'entreprise, et il devient crucial de planifier leur modernisation. Dans l'idéal, il est préférable d'opter pour une nouvelle solution qui remplace entièrement l'ancien système tout en apportant de nouvelles fonctionnalités. »

Danyel Bischof-Forsyth, DSI, 7Brew

# Conclusion : comment les DSI peuvent-ils améliorer les conversations ?



Parmi les six conversations cruciales présentées, nous retrouvons des fils conducteurs qui permettront aux DSI d'établir un dialogue plus constructif et d'avoir plus d'impact auprès de leur direction.

## Parler le langage de la valeur commerciale

Les DSI doivent aujourd'hui démontrer leur valeur ajoutée pour l'entreprise. Pour ce faire, ils doivent se positionner comme de véritables gestionnaires en mettant l'accent sur les résultats concrets et en établissant clairement comment leurs décisions technologiques contribuent à créer de la valeur, à générer un retour sur investissement et à atteindre les objectifs stratégiques. Ils doivent aussi privilégier des indicateurs simples qui répondent aux questions fondamentales. La solution fonctionne-t-elle bien ? Permet-elle de respecter les échéances prévues ? Reste-t-elle dans les limites du budget alloué ?

Au lieu de dire

“

« Nous avons modernisé notre infrastructure pour adopter l'architecture cloud native la plus récente. »

“

« Ce système offre une grande disponibilité et une grande tolérance aux pannes. »

Dites plutôt

“

« Nous avons réduit les frais généraux de 25 % et amélioré l'évolutivité. »

“

« Nous bénéficions ainsi d'un temps de fonctionnement de 99,999 %, ce qui nous permet de préserver notre chiffre d'affaires et d'améliorer l'expérience client. »

## Réduire les risques et protéger l'innovation

Les DSI doivent présenter leurs choix stratégiques sous forme d'options claires. Ils doivent aussi mettre en avant les implications commerciales et les rapports risques-bénéfices tout en s'alignant sur la vision du PDG en matière de prise de risque. Ils doivent adopter une approche d'innovation raisonnée, qui privilégie l'efficacité concrète plutôt que les effets d'annonce. Pour y parvenir, ils peuvent élaborer des plans d'action progressifs et faire des investissements mesurés qui minimisent les risques liés à l'innovation, en définissant précisément les objectifs, la mise en œuvre et les retombées attendues.

Au lieu de dire

“

« C'est une nouvelle technologie prometteuse que nous devrions explorer. »

“

« Nous devrions lancer un projet et voir ce qu'il se passe. »

Dites plutôt

“

« Nous avons identifié trois approches possibles pour l'adoption, qui varient en fonction de la tolérance au risque et du retour sur investissement attendu. »

“

« Nous proposons un projet pilote par étapes avec des critères de réussite bien définis qui nous permettront de vérifier rapidement la validité de notre hypothèse. »

## Diriger avec crédibilité, clarté et franchise

Les PDG souhaitent que leurs DSI dépassent leur simple rôle technique pour devenir de véritables partenaires stratégiques. Pour remplir ce rôle, ces derniers doivent faire preuve d'une transparence totale et anticiper les enjeux, notamment en matière d'infrastructures et de gestion des risques. C'est en démontrant une vision stratégique claire et une autorité naturelle qu'ils pourront établir des relations de confiance avec la direction générale et les autres départements. Leur capacité à vulgariser des concepts techniques complexes en recommandations concrètes et exploitables rassurera leur PDG et renforcera leur crédibilité.

### Au lieu de dire

« Une panne s'est produite, mais l'équipe l'a bien gérée. »

« C'est un problème compliqué, mais nous essayons de le résoudre. »

### Dites plutôt

« Nous avons subi une brève interruption due à un correctif mal configuré, mais la situation a été rétablie en 15 minutes. Depuis, nous avons mis en place des mesures préventives. »

« La cause du problème concerne trois variables. Nous aurons une proposition concrète ainsi qu'un plan d'action d'ici vendredi. Pour le moment, nos clients ne sont pas affectés. »

## Mener une transformation augmentée par l'IA et centrée sur les personnes

Les DSI ont un rôle crucial à jouer dans l'optimisation de la performance, tant humaine que technologique. Leur mission est de piloter efficacement l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus métiers tout en veillant à l'équilibre entre rentabilité et développement des compétences. La réussite de cette transformation repose essentiellement sur l'adhésion des équipes et l'adaptation des comportements. Avant d'investir dans de nouvelles solutions, il est primordial d'exploiter pleinement les outils déjà en place. Les DSI doivent également s'impliquer davantage dans la stratégie RH, notamment en matière de formation continue, d'évaluation des performances et de déploiement responsable de l'IA.

### Au lieu de dire

« Nous déployons de nouveaux outils d'IA pour stimuler la productivité. »

« Formons donc le personnel au nouveau système. »

### Dites plutôt

« L'IA réduit la durée du cycle d'intégration de 40 %, tandis que nous formons nos cadres à de nouvelles compétences. »

« Nous lançons un programme de changement qui comprend des formations personnalisées et un suivi précis des résultats d'intégration. »

# À propos de Netskope

Face aux enjeux rencontrés par les PDG, les DSI et leurs équipes, Netskope propose une nouvelle vision de la sécurité et des réseaux adaptée aux besoins des entreprises d'aujourd'hui. Notre plateforme, basée sur l'intelligence artificielle, offre une double promesse : assurer une protection optimale tout en favorisant la croissance de nos clients afin de leur permettre d'avancer sereinement sans compromis entre sécurité et performance.

Les responsables technologiques cherchent à accompagner l'expansion de leur entreprise tout en garantissant la sécurité des données et en optimisant l'expérience utilisateur. C'est dans cette optique que Netskope a développé sa plateforme, ses produits et ses services selon une approche entièrement novatrice.

Des milliers de clients, dont plus de 30 entreprises du Fortune 100, font confiance aujourd'hui à la plateforme Netskope One, à notre moteur Zero Trust et à notre NewEdge Network pour réduire les risques et obtenir une visibilité et un contrôle absolus sur les applications cloud et d'IA, SaaS, web et privées. Cette approche leur garantit une sécurité sans faille, sans aucun compromis.

Rendez-vous sur [www.netskope.com](https://www.netskope.com) pour plus d'informations.



**Vous souhaitez en savoir plus ?**

**Demander une démo**

Netskope, leader de la sécurité et des réseaux d'avant-garde, répond aux besoins des équipes de sécurité et réseau en offrant un accès optimisé et en temps réel ainsi qu'une sécurité contextuelle pour les personnes, les appareils et les données où qu'ils aillent. Des milliers de clients, notamment plus de 30 entreprises du Fortune 100, font confiance à la plateforme Netskope One, son moteur Zero Trust et son puissant réseau NewEdge pour réduire les risques et obtenir une visibilité et un contrôle absolus sur les applications cloud, SaaS, web et privées. Cette solution permet d'assurer la sécurité tout en optimisant les performances, sans aucun compromis. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.netskope.com](https://www.netskope.com).

©2025 Netskope, Inc. Tous droits réservés. Netskope, NewEdge, SkopeAI et le logo stylisé « N » sont des marques déposées de Netskope, Inc. Netskope Active, Netskope Cloud XD, Netskope Discovery, Cloud Confidence Index et SkopeSights sont des marques de Netskope, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. 08/2025 RR-920-1



01

02

03

04

05

06

07

08

09

À propos de Netskope

Conversations cruciales

34