

Les DSI tangent entre internalisation et externalisation de talents

Pour rapprocher les compétences existantes des besoins à venir du marché, les directions des systèmes d'information (DSI) de grandes entreprises s'organisent en conséquence.

Certaines optent pour l'externalisation de talents, d'autres pour l'internalisation. Toutes, cependant, reconnaissent l'importance de la montée en compétences techniques, sans boudier le relationnel, selon un [rapport](#)* réalisé par HBR Analytic Services pour Red Hat.

L'un des témoins cités, Justin Kershaw, vice-président corporate et directeur SI de Cargill (négociant en matières premières agricoles) déclare que le groupe nord-américain d'origine a réduit l'effectif informatique « permanent à temps plein » pour « gagner en flexibilité ».

Architectes SI, ingénieurs logiciels et managers « agiles » seraient toujours demandés en interne. Mais le DSI compte surtout sur des prestataires IT externes « pour suivre l'évolution rapide des compétences technologiques », tout en externalisant le risque.

« Ils mettent des milliers de personnes par an en formation technique. Je ne peux pas me permettre de faire ça en interne chez Cargill », a souligné le DSI du groupe.

La direction de DBS Bank, en revanche, aurait opéré le choix inverse. L'établissement bancaire basé à Singapour serait passé d'un modèle « fortement externalisé » à celui d'une internalisation de « 90% de son effectif informatique » permanent à temps plein. En parallèle, la banque dit faire appel, pour des besoins spécifiques, à des talents externes.

« L'adoption d'une culture d'apprentissage continu fait partie intégrante de la préparation de nos collaborateurs à l'avenir », a déclaré la direction de l'entreprise.

En outre, alors que la frontière entre [business et technologies](#) s'estompe, « les approches traditionnelles de formation et de développement des talents ne suffisent plus, car 2020 et la décennie à venir exigeront un niveau de flexibilité et d'adaptabilité jamais vu par la plupart des DSI en poste » aujourd'hui, ont souligné les auteurs du rapport.

La Harvard Business Review (HBR) fait les 5 recommandations suivantes pour affronter ces évolutions :

5 recommandations à retenir

1. Mettre en oeuvre une stratégie de recrutement IT en adéquation avec les besoins métiers.
2. Donner plus de place aux capacités d'adaptation et de montée en compétences.
3. Promouvoir une « marque » informatique qui attire des profils variés.
4. Consacrer une partie du budget formation aux compétences relationnelles ([soft-skills](#)).
5. Libérer du temps pour soutenir la diffusion d'une culture numérique dans l'entreprise.

Cette « libération » passe aussi par l'automatisation. Selon d'autres prévisions (celles de [Forrester](#)

[pour 2020](#)), 10% des tâches informatiques dont les DSI ont la charge vont être automatisées dans un proche avenir. Les tâches standardisées comme l'assistance technique de premier niveau et l'approvisionnement de base en technologies seraient les premières ciblées. Le temps libéré pourrait permettre d'élever les compétences des équipes pour opérer des tâches plus complexes en mode Agile et DevOps.

Une autre société d'études (Gartner), enfin, recommande aux DSI de [se rapprocher des DRH](#) pour déterminer et mener à bien des programmes « diversité et inclusion ». Un investissement qui rapporte, semble-t-il. Selon les analystes, l'inclusion peut améliorer les performances d'équipes (IT et métiers) « de plus de 30% ».

Enfin, pour George Westerman, chercheur à la MIT Sloan School of Management, mentionné dans le rapport HBR commandé par Red Hat :

« Vous pouvez chercher et recruter un groupe d'experts talentueux en machine learning et dépenser trop d'argent, ou vous pouvez en recruter quelques uns et faire en sorte qu'ils aident votre organisation et vous-même (DSI) à être prêts pour l'avenir. »

Dans tous les cas, a ajouté le spécialiste, « la compétence la plus critique pour [les équipes] IT dans la décennie à venir sera la capacité d'apprendre et de s'adapter en permanence. »

*

(source : Harvard Business Review (HBR) Analytic Services pour Red Hat – « IT Talent Strategy: new tactics for a new area » 2019)*