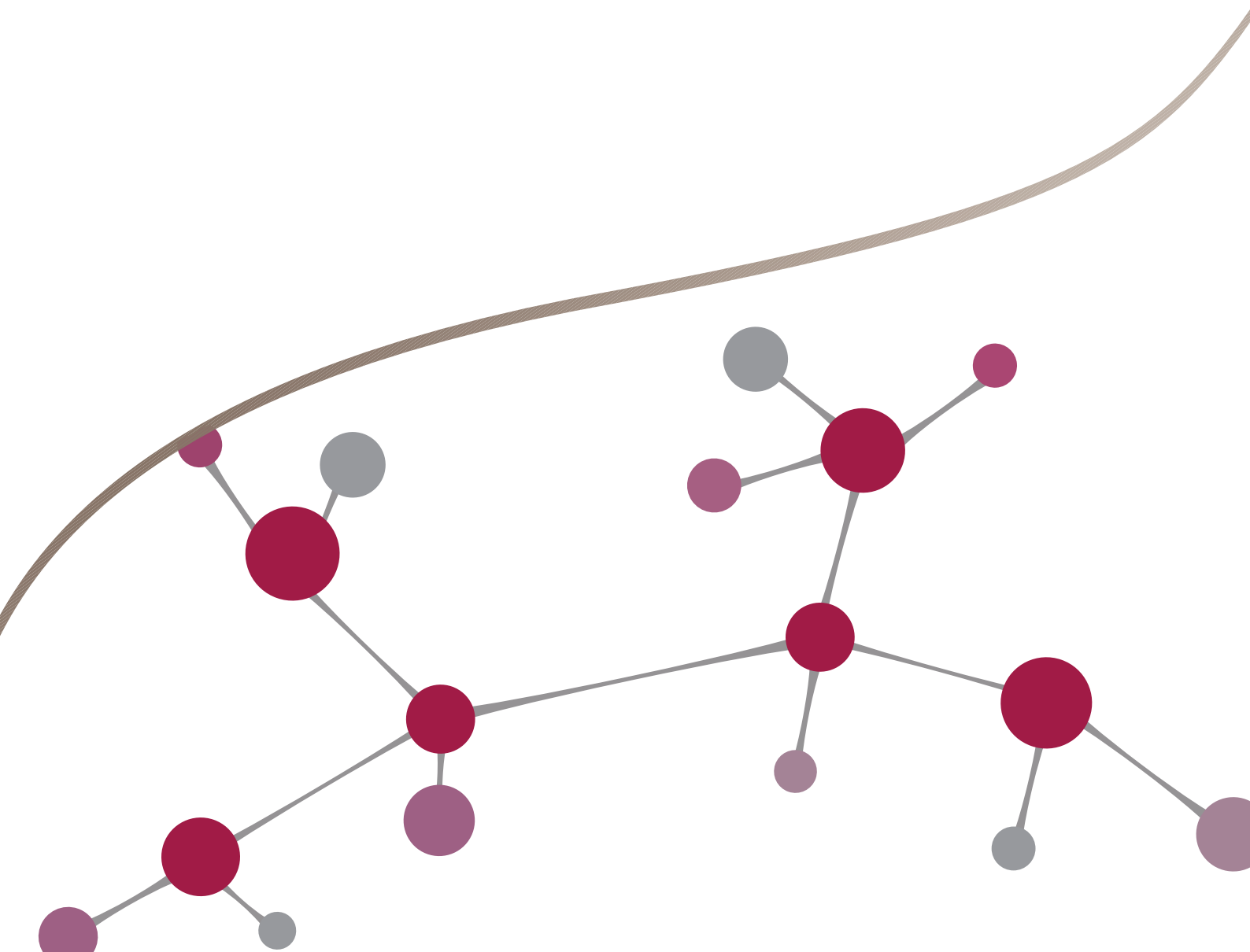


# L'information : prochain défi pour les entreprises

Pratiques de création de valeur par les SI et leur usage : cartographie 2009

Synthèse  
Décembre 2009



## **Le lien entre la performance des entreprises, leur usage efficace de l'information et la maturité de leur fonction SI est définitivement établi.**

L'étude CIGREF-Capgemini Consulting qui s'appuie d'une part sur les travaux du professeur Donald Marchand, de l'IMD à Lausanne, l'une des premières institutions universitaires en Europe, et d'autre part sur les interviews de 490 DSI à travers le monde, démontre le lien existant entre la maturité de la fonction SI, l'usage efficace que font les entreprises de l'information et leur performance (part de marché, rentabilité, innovation, réputation).

## **Mais, seules 37% des entreprises pensent que l'usage qu'elles font des SI et de l'information représente un atout concurrentiel. Ces entreprises sont celles dont la fonction SI a atteint un degré de maturité qui lui permet de dépasser le rôle de fonction support et de se positionner en partenaire des métiers.**

Les fonctions SI de ces entreprises, dont nous avons qualifié le positionnement de "Technologie Métier", ont adopté les pratiques liées à leur industrialisation. De plus, elles se différencient par une grande implication dans la stratégie de l'entreprise et dans l'innovation. En effet dans 71% des cas, les entreprises concernées déclarent intégrer le potentiel du SI dans le processus d'innovation. Ces fonctions SI se sont notamment organisées pour identifier et mettre en œuvre des innovations technologiques et organisationnelles capables de créer plus de valeur pour l'entreprise.

Enfin, et c'est là leur atout principal, ces entreprises ont franchi un premier cap dans l'utilisation du capital informationnel de l'entreprise. Elles ont pris conscience de la nécessité d'un management encourageant des comportements tournés vers la collecte, le partage et l'actualisation de l'information. Elles mesurent leur performance au travers d'indicateurs portant sur l'efficacité des processus métiers. Elles ont amélioré leur capacité à identifier et promouvoir des managers et des employés dotés de compétences à la fois SI et opérationnelles.

## **Les autres entreprises ont des fonctions SI qui en sont à des stades d'évolution intermédiaires.**

Deux autres niveaux de maturité ont été identifiés dans l'étude. Les fonctions SI dites "Centre de Services", qui représentent 39% de l'échantillon global (44% en France), se caractérisent par une relation client-fournisseur entre l'informatique et les opérationnels, la fonction SI fournissant des services SI selon des cahiers des charges définis avec les métiers. L'innovation technologique est utilisée par ces fonctions SI comme un levier pour développer leur capacité de fournisseur de services.



Enfin, les fonctions SI “Utilitaire Technologique”, qui représentent 24% de l'échantillon global (16% en France), sont les moins avancées et se valorisent essentiellement par la bonne gestion de leurs ressources.

L'étude démontre aussi l'existence d'un parcours qui amène la fonction SI à évoluer progressivement et sans raccourci possible d'un stade de maturité à l'autre : du positionnement “Utilitaire Technologique” au positionnement “Centre de Services”, pour finalement aboutir au positionnement “Technologie Métier”.

### **La création de valeur pour l'entreprise passe par une gouvernance intégrée de l'information et des SI.**

Il devient indispensable pour les entreprises de dépasser le cadre traditionnel du management des SI pour prendre en compte l'ensemble des facteurs liés à l'utilisation efficace de l'information. Progresser uniquement sur la dimension des SI ne produira pas les effets escomptés sur la performance des entreprises et ne fera qu'accroître la sous utilisation du potentiel des SI développés.

Les formes actuelles de gouvernance des SI doivent évoluer pour prendre en compte de façon explicite l'usage de l'information. Les DSI doivent devenir les ambassadeurs de cette réforme.

### **Dans le contexte économique actuel, les DSI ayant développé la maturité de leur fonction se sont distingués en sachant saisir les opportunités pour leur entreprise.**

Alors que les budgets ont été revus à la baisse, les attentes continuent de progresser : 82% des entreprises du secteur privé ont été concernées par un plan de réduction des coûts SI. Pourtant les DSI, contrairement à leur situation lors de la crise économique de 2001-2002, saisissent cette opportunité pour valoriser la contribution de leur fonction et la faire progresser en maturité dans l'entreprise.

Les fonctions SI les plus matures, correspondant au positionnement “Technologie Métier”, tout en optimisant leur coûts, ont réussi à maintenir des investissements ciblés sur les priorités stratégiques, grâce à une exécution plus rapide des mesures décidées, à une réelle capacité à accélérer les projets à fort impact ou à lancer de nouveaux projets pour saisir des opportunités pour l'entreprise.

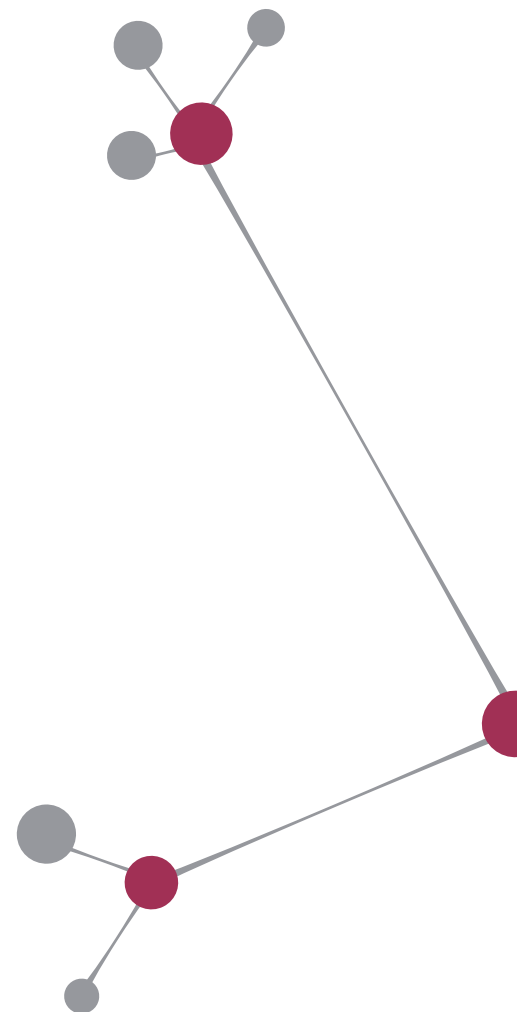
A l'heure où beaucoup d'entreprises développent et renforcent leur modèle d'affaires, elles doivent également dynamiser leur capital informationnel en s'appuyant sur leur fonction SI : *information matters* !

L'usage effectif de l'information est donc bien le prochain défi des entreprises.

---

**Pascal Buffard**  
CIGREF  
Vice-Président

**Patrick Ferraris**  
Capgemini Consulting  
Technology Transformation Global Leader



## A propos de l'étude

Pour mener à bien cette étude visant à évaluer le niveau de valeur créé par l'usage des SI et de l'information dans des secteurs très divers, nous avons eu recours à deux outils d'analyse :

- Un questionnaire, développé pour cette étude, que nous avons complété au cours de 490 entretiens en face à face avec les DSI d'entreprises opérant dans 14 pays. Cela nous a permis de définir le positionnement de la fonction SI au sein de chaque entreprise et de cerner les évolutions envisagées. Nous avons aussi pu vérifier le degré de maturité des pratiques déployées dans les cinq domaines du modèle de référence.
- Un outil de diagnostic en ligne de la maturité Information Orientation développé par le Professeur Donald Marchand de l'IMD à Lausanne en Suisse. Conçu pour évaluer la capacité d'une organisation à créer de la valeur grâce à l'usage de l'information, cet outil a fait ses preuves à travers le monde.

Nombre d'entreprises par secteur

	Nb d'entreprises	%
Secteur Public	123	25%
Industrie	77	17%
Energie & Utilities	50	11%
Banque	46	10%
Consommation & Distribution	45	10%
Assurance	39	8%
Pharmacie & Sciences de la Vie	23	5%
Média & Divertissement	19	4%
Télécom	18	4%
Services non Financiers	14	3%
Tourisme, Transport & Voyage	12	3%

Nombre d'interviews par pays

	Nb d'interviews	%
France	90	18%
Pays-Bas	63	13%
Allemagne / Suisse	45	9%
Espagne	42	9%
Norvège	38	8%
Italie	37	8%
Amérique du Nord	37	8%
Suède	37	8%
Inde	20	4%
Royaume-Uni	20	4%
Australie	19	4%
Autriche / Europe de l'Est	17	3%
Belgique	11	2%
Finlande	10	2%

## A propos du CIGREF

Association de grandes entreprises (créée en 1970), le CIGREF a pour mission de *"promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise"*.

Le CIGREF est présidé depuis le 9 octobre 2008 par Bruno Ménard (VP, IS Sanofi-Aventis) ; Jean-François PEPIN en est le Délégué Général depuis juillet 2001.

Plus d'informations sur : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

## A propos de Capgemini Consulting

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, Capgemini Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité.

Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes novatrices, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 4 000 consultants.

Plus d'informations sur : [www.fr.capgemini.com/consulting/](http://www.fr.capgemini.com/consulting/)