



L'INVESTISSEMENT DANS LES SYSTÈMES D'INFORMATION EN ENTREPRISE
QUI DÉCIDE?

Club informatique des grandes entreprises françaises
21, avenue de Messine - 75008 Paris
Téléphone: 01 56 59 70 00 - Télécopie: 01 56 59 70 01
cigref@cigref.fr - www.cigref.fr

L'INVESTISSEMENT DANS LES SYSTÈMES D'INFORMATION EN ENTREPRISE

QUI DÉCIDE?

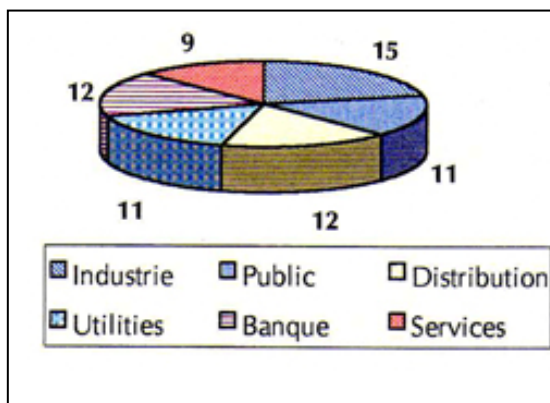
Le CIGREF a demandé à SOFRES de mener, entre mai et juillet 1998 une enquête face à face, auprès de 70 Directeurs Généraux, Directeurs Opérationnels et Directeurs des Systèmes d'Information des plus grandes entreprises françaises.

Cette enquête visait à mieux connaître leur rôle en matière de systèmes d'information et de technologies de l'information, leurs responsabilités respectives dans la prise de décision et à mettre en lumière les évolutions du processus de décision.

Le CIGREF et SOFRES ont le plaisir de vous présenter les principaux résultats de cette enquête.

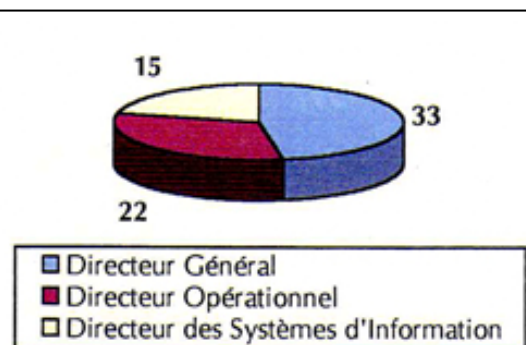
Répartition par secteur

Base: 70 répondants



Répartition par fonction

Base: 70 répondants



SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Les systèmes d'information sont de plus en plus perçus comme un axe stratégique par les Directions Générales des entreprises. Aussi, celles-ci s'impliquent de façon croissante dans la prise de décision. Elles sont néanmoins plus sensibles aux systèmes d'information qu'aux technologies de l'information.

La Direction Informatique tend à devenir une Direction des Systèmes d'Information.

Grâce à une meilleure connaissance des métiers et de la stratégie de l'entreprise, elle joue davantage un rôle de conseil et devient une force de proposition.

Elle doit par ailleurs acquérir une vision globale des systèmes d'information de l'entreprise pour assumer un rôle de plus en plus transversal et stratégique.

Toutefois, la stratégie générale de l'entreprise reste de la compétence des Directeurs Généraux et les métiers du ressort des Directeurs Opérationnels.

La nouvelle prise de décision réside de plus en plus dans la collégialité qui permet le partage d'un savoir grâce à un langage devenant commun.

Cependant, si les Directeurs Généraux déclarent s'impliquer dans la stratégie des systèmes d'information, les DSI jugent leurs connaissances en matière informatique relativement limitées.

De même, si les Directeurs Généraux souhaitent voir leurs Directeurs Opérationnels s'impliquer plus dans la gestion de leurs systèmes d'information, ces derniers s'en remettent très largement à la DSI.

LES SYSTÈMES D'INFORMATION DEVIENNENT
UN AXE DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

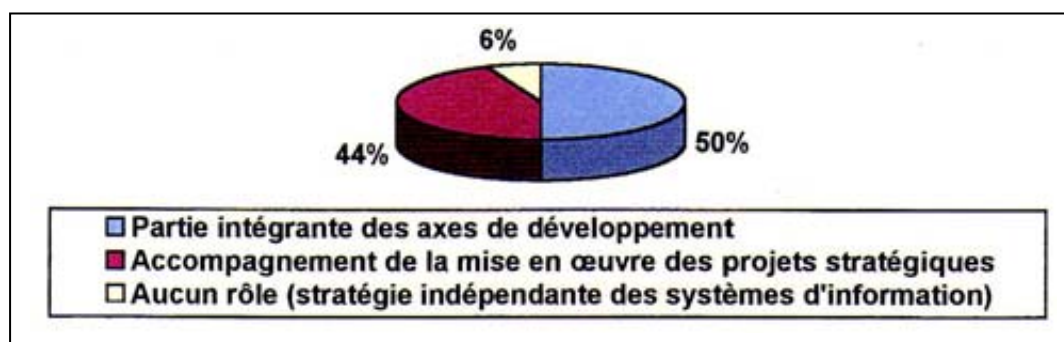
Pour un nombre croissant de Directeurs Opérationnels mais surtout de Directeurs Généraux, les systèmes d'information sont d'une importance stratégique pour le développement de leur entreprise.

Si cette opinion est déjà largement répandue dans certaines entreprises de services et les banques, elle gagne un nombre croissant d'entreprises industrielles ou de distribution. Leurs dirigeants prennent conscience que les systèmes d'information constituent un facteur de compétitivité et permettent de réaliser des gains de productivité.

En revanche, l'importance des technologies de l'information apparaît comme plus relative. Mis à part le cas des banques où les technologies de l'information sont intégrées à la réflexion stratégique, les Directeurs Généraux et Opérationnels perçoivent rarement les technologies de l'information comme un moyen de prendre un avantage compétitif.

Aussi, les technologies de l'information restent encore en grande partie le domaine de la Direction Informatique. Au contraire, les systèmes d'information, comme nous allons le voir, ont basculé dans un domaine de compétence plus large et relèvent à la fois de la compétence de la Direction Informatique, de la Direction Générale et des Directions Opérationnelles.

Rôle des systèmes d'information dans la stratégie de développement



LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION:
UN RÔLE DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUE

Quelle que soit l'entreprise, la Direction des Systèmes d'Information est et demeure un centre d'expertise technique qui assure également la veille technologique. Cependant, selon l'entreprise, les attentes vis-à-vis de la Direction des Systèmes d'Information et son rôle varient. Il semble exister différents « degrés de maturité » pour une Direction des Systèmes d'Information, allant d'une Direction des Systèmes d'Information maître d'œuvre à une Direction des Systèmes d'Information fortement impliquée dans la stratégie des Systèmes d'Information.

- La compétence technique au service des utilisateurs: La Direction des Systèmes d'Information comme maître d'œuvre

Dans le secteur public et les entreprises de services ou de distribution peu internationalisées, la Direction des Systèmes d'Information est le plus souvent un simple maître d'œuvre qui met son expertise technique au service des utilisateurs.

La Direction des Systèmes d'Information doit alors être capable de *dire ce qui est possible* et *ce qu'il faut*, c'est-à-dire de proposer des solutions adaptées aux besoins des utilisateurs et les mettre en œuvre rapidement. Elle doit adopter une orientation service.

Pour cela, la Direction des Systèmes d'Information doit être **communicante**:

=> Elle doit être capable de comprendre le métier des utilisateurs et leurs besoins pour mieux les prendre en compte. Ceci nécessite écoute, dialogue et proximité avec les utilisateurs.

=> Elle doit informer les utilisateurs de ses réalisations et de l'évolution de l'informatique. Elle doit les « former » et les **assister**.

Dans certaines entreprises, cette logique de service à l'utilisateur est étendue à une logique de **satisfaction client**.

La Direction des Systèmes d'Information doit donc se comporter comme une **SSI interne** qui a affaire à des **clients**: les autres directions de l'entreprise. Elle doit leur proposer des services compétitifs correspondant à leurs besoins et s'engager sur des délais et des coûts. En résumé, elle doit être fiable et efficace.

« Souplesse/ flexibilité, adaptabilité, rapidité, réactivité, disponibilité, pragmatisme »

« Son rôle est d'être maître d'œuvre intelligent, le partenaire de conception d'un projet, l'assistant de l'utilisateur/ le formateur. »

- Vers une Direction des Systèmes d'Information transversale, fortement impliquée dans la stratégie des systèmes d'information

Si cela n'est pas encore le cas, la Direction Informatique doit clairement *muter* vers une Direction des Systèmes d'Information.

Les secteurs les plus avancés dans cette évolution sont très nettement la banque et l'industrie, et dans une certaine mesure les services, notamment si l'entreprise a une forte dimension internationale.

La Direction des Systèmes d'Information est alors une structure transversale: *la Direction des Systèmes d'Information du groupe*. Elle couvre toutes les directions opérationnelles et fonctionnelles et *fédère tous les systèmes d'information*, tant au niveau national qu'au niveau mondial ainsi qu'avec d'éventuels partenaires. Elle doit donc adopter une approche globale des systèmes d'information.

La Direction des Systèmes d'Information participe activement à la stratégie des systèmes d'information. Elle doit définir un système d'information cohérent qui mette en œuvre *les orientations stratégiques de l'entreprise* et permette d'atteindre les objectifs fixés.

La Direction des Systèmes d'Information en tant qu'architecte des systèmes d'information joue ainsi un rôle déterminant dans l'organisation de l'entreprise. Elle n'est cependant pas pour autant associée à la définition de la politique générale de l'entreprise.

La Direction des Systèmes d'Information n'est impliquée dans la Stratégie générale de l'entreprise que dans quelques entreprises industrielles et les banques, et toujours à titre consultatif. Elle ne peut y participer que si elle a pleinement assumé son rôle en matière de stratégie des systèmes d'information.

On observe sur ce point un net décalage de perception entre des Directeurs Généraux pour qui la stratégie générale de l'entreprise relève uniquement de leur responsabilité et des Directeurs des Systèmes d'Information qui dans leur majorité souhaitent y être associés.

- la Direction des Systèmes d'I information comme force de proposition

Le rôle de la Direction des Systèmes d'Information ne se limite pas à une fonction d'exécution, mais il tend vers le conseil en interne.

Nombre de Directeurs Généraux expriment le souhait d'une Direction des Systèmes d'information qui soit force de proposition en matière de systèmes d'information. Pour cela, la Direction des Systèmes d'Information doit connaître et comprendre les métiers et la stratégie générale de l'entreprise. Elle doit également acquérir *une vision globale du binôme métier/technique*.

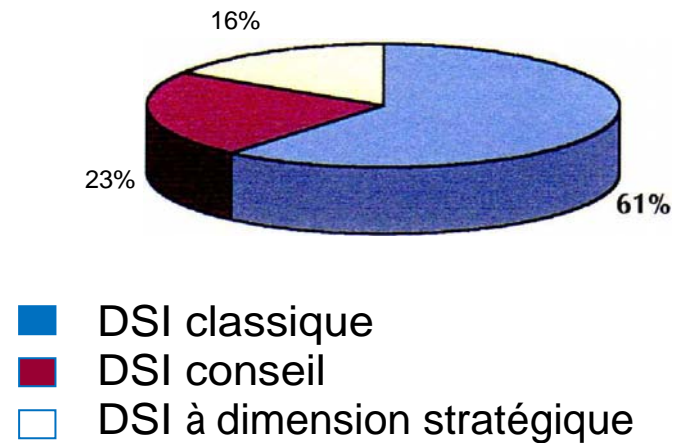
Elle doit *promouvoir des idées et des outils*. Elle doit être ouverte au changement et tournée vers l'avenir. Elle doit *anticiper* les besoins des métiers en matière de systèmes d'information et proposer des solutions qui accompagnent l'évolution de ceux-ci.

La Direction des Systèmes d'Information doit *savoir prendre des initiatives et donner /l'impulsion* à des projets. Elle doit évoluer avec l'entreprise mais également pousser l'entreprise à évoluer. Elle est donc actrice du changement. D'ailleurs, un mot revient souvent: la Direction des Systèmes d'Information doit assurer le *leadership*.

« *C'est une direction stratégique qui doit être directement en prise avec la production de la société. Elle doit initialiser les projets, initier les intervenants, garder la position de leadership, associer les compétences, connaître les métiers, être responsable d'une stratégie, a une obligation de moyens et une obligation de résultat.* »

« *Incapacité à gérer les projets de grande taille, incompatibilité avec les utilisateurs, incapable de rédiger le cahier des charges, incapacité forte à tenir les délais. Difficile de savoir ce qui s'y fait.* »

Evolution des Directions des Systèmes d'Information



Commentaires: Il existe des différences significatives quant aux attentes vis-à-vis des Directions des Systèmes d'Information selon la fonction exercée.

- Les Directeurs Généraux sont les moins nombreux à attendre de leur Direction des Systèmes d'Information qu'elle soit un simple maître d'œuvre. Ils attendent au contraire qu'elle soit davantage une force de proposition et qu'elle acquière un rôle plus global et stratégique de coordination de l'ensemble des systèmes d'information.
- Aucun Directeur Opérationnel n'a exprimé le souhait de voir la Direction des Systèmes d'Information jouer un rôle plus transversal.

LA DIRECTION GÉNÉRALE: UNE IMPLICATION DE PLUS EN PLUS FORTE

• Une implication limitée dans l'organisation de la fonction informatique

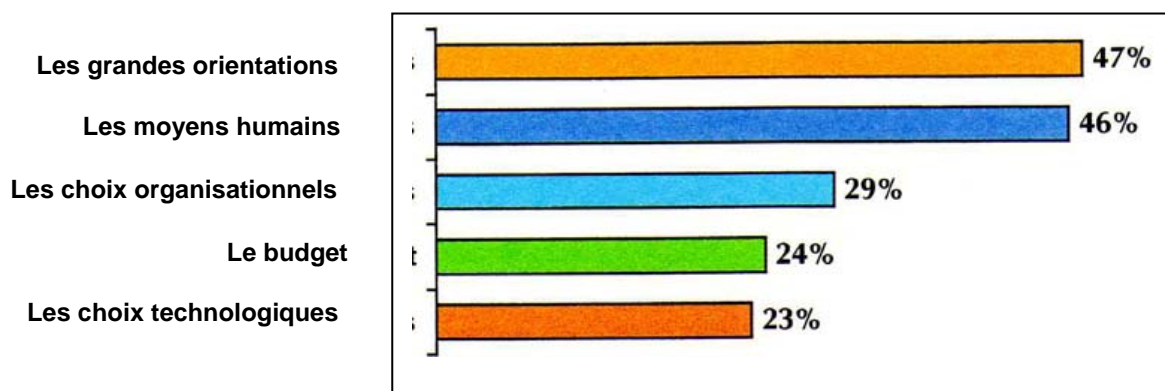
Les Directeurs Généraux ne s'impliquent fortement dans l'organisation de la Direction Informatique que s'ils veulent la modifier en profondeur. C'est notamment le cas s'ils souhaitent une mutation de celle-ci en une véritable Direction des Systèmes d'Information.

Mis à part les cas de refonte de la fonction informatique, **les Directeurs Généraux ne s'immiscent pas dans la gestion et le management des Systèmes d'Information**; c'est le rôle du Directeur des Systèmes d'Information.

• Un rôle de supervision des systèmes d'information

Compte tenu de l'importance prise par les Systèmes d'Information dans l'entreprise, les Directeurs Généraux exercent au minimum un rôle de contrôle et de supervision des systèmes d'information.

Domaine de décision des Directions Générales en matière de Systèmes d'Information

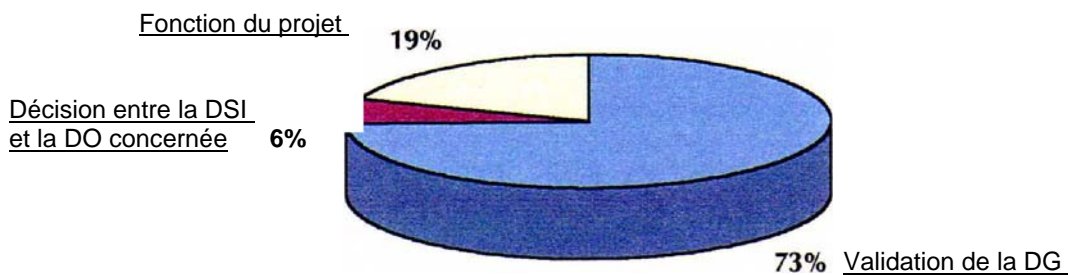


Commentaires: En matière de choix technologiques et organisationnels, l'appréciation portée par les Directeurs des Systèmes d'Information et celle des Directeurs Généraux divergent significativement. Aucun DSI n'estime que sa Direction Générale prend des décisions en matière technologique contre 27 % des Directeurs Généraux. De même, seuls 7 % des Directeurs des Systèmes d'Information estiment que leur Direction Générale s'implique dans les choix organisationnels, contre 36 % des DG.

Les Directeurs Généraux estiment nécessaire de participer à la stratégie des systèmes d'information, en prenant part à la *définition de ses grandes lignes* (des priorités et des besoins) et en suivant son évolution. Ils veillent notamment à ce que cette stratégie colle à la politique générale de l'entreprise et permette de la mettre en œuvre.

Les budgets pour les projets transversaux se trouvant au niveau des Directions Générales, les Directeurs Généraux s'impliquent également dans *le contrôle de gestion des systèmes d'information et s'assurent de la rentabilité des projets*.

Qui valide la mise en place des systèmes d'information dans les Directions Opérationnelles ?



- **Faire accepter en interne l'évolution du rôle de la Direction des Systèmes d'Information**

Les Directeurs Généraux estiment devoir s'impliquer pour *faire reconnaître et accepter, par l'ensemble des directions de l'entreprise, l'importance croissante de la fonction informatique et le rôle stratégique des systèmes d'information.*

Cela rejoint la préoccupation des Directeurs des Systèmes d'Information qui attendent de leur Direction Générale qu'elle leur donne les moyens de jouer leur rôle pleinement, qu'elle donne l'impulsion de projets stratégiques, qu'elle les impose aux autres directions de l'entreprise tout en les fédérant sur ces projets.

Les Directeurs Généraux doivent donc **créer les conditions d'une coopération constructive et harmonieuse** entre la Direction des Systèmes d'Information et les Directions Opérationnelles.

LES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES: UNE IMPLICATION ENCORE LIMITÉE

Les Directeurs Généraux attendent des Directeurs Opérationnels qu'ils jouent leur rôle de **maître d'ouvrage**, c'est-à-dire qu'ils rédigent le cahier des charges et s'impliquent dans le suivi des projets.

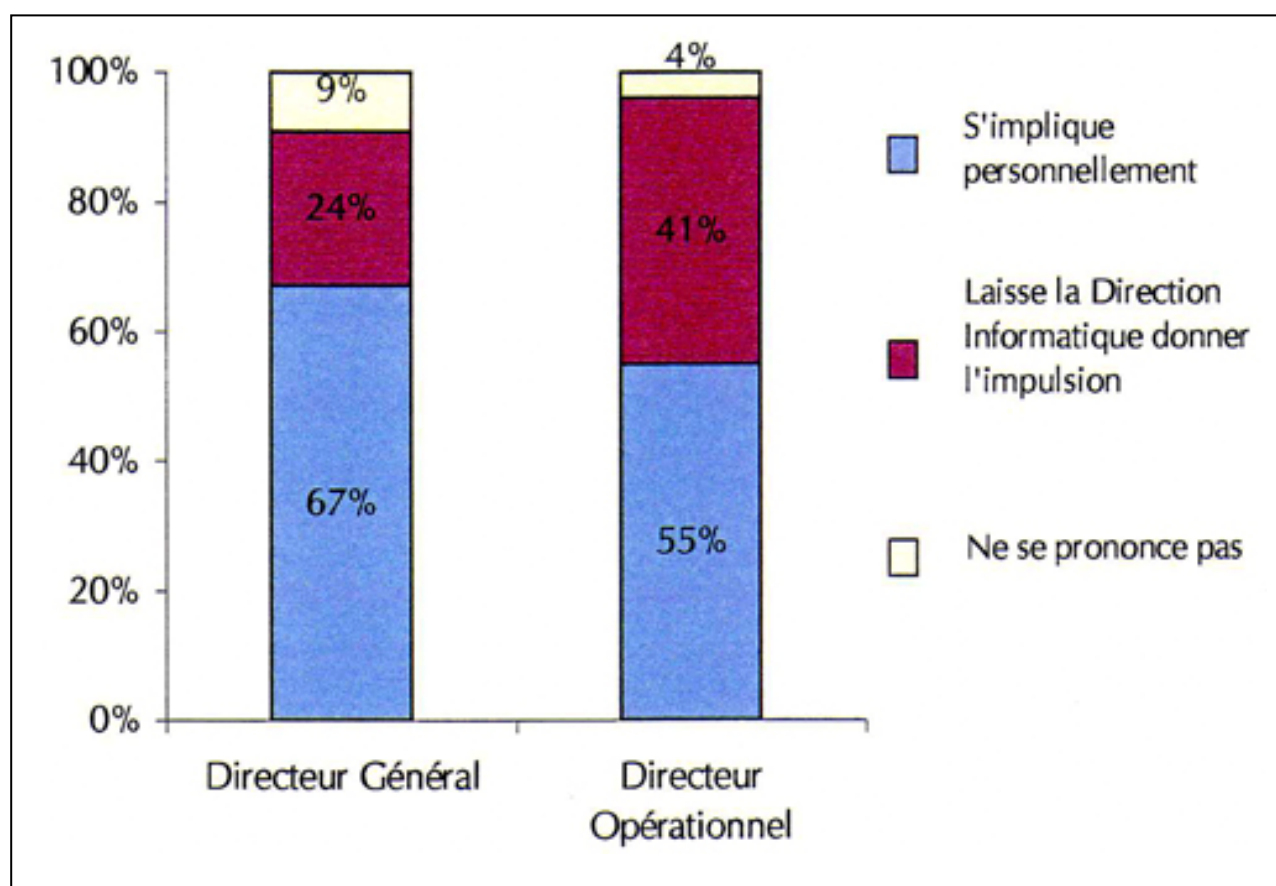
Il faut qu'ils intègrent les systèmes d'information dans leur métier. À titre d'exemple, ils doivent être conscients qu'un *système d'information peut aider à acheter et à vendre*.

La plupart des Directeurs Opérationnels déclarent s'impliquer dans la maîtrise d'ouvrage notamment par le biais de la rédaction du cahier des charges, mais laissent la mise en œuvre, le suivi quotidien et la veille technologique à la Direction Informatique.

D'autres, encore très minoritaires, estiment que leur rôle va plus loin ; ils doivent gérer et optimiser les systèmes d'information, veiller sur leur évolution et anticiper sur l'évolution des besoins.

L'évolution c'est de rendre les Directions Opérationnelles plus participatives maturation plus grande, capacité à énoncer leurs besoins, à raisonner en regard des systèmes d'information.

Prises d'initiatives des Directeurs Généraux et Opérationnels en matière de technologies de l'information



=> UN PROCESSUS DE DÉCISION EN PLEINE MUTATION

Suite à l'évolution du rôle des Directeurs Généraux, Opérationnels et des Systèmes d'Information et à l'importance croissante des systèmes d'information, on assiste à une évolution sensible du processus de décision.

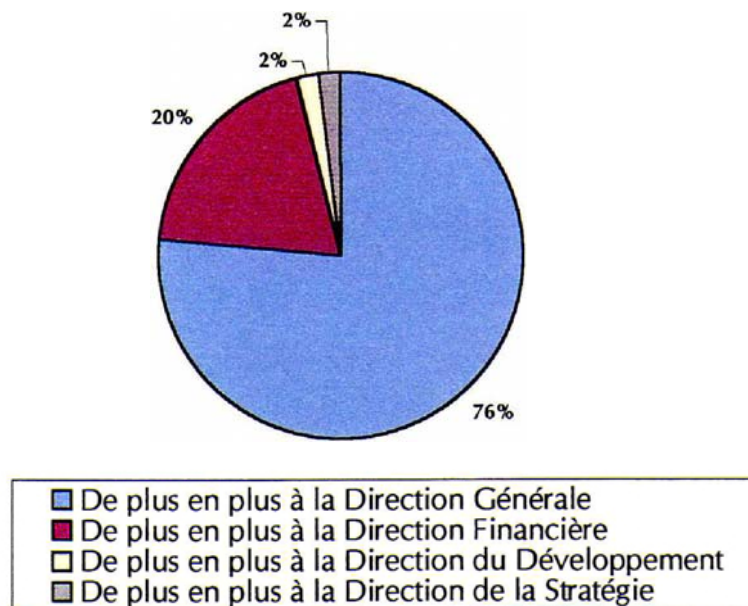
VERS UNE RÉPARTITION DES RÔLES EN FONCTION DE LA TAILLE DU PROJET

On constate une centralisation de la prise de décision au niveau de la Direction Générale ou du comité de direction pour les projets stratégiques et transversaux, dans le but d'assurer la cohérence et l'homogénéité des systèmes de l'entreprise.

Les décisions en matière de systèmes d'information se prennent à un niveau de plus en plus élevé.

Les projets stratégiques en matière de systèmes d'information sont décidés dans le cadre de la politique générale de l'entreprise dans 86 % des entreprises interrogées.

localisation des budgets



Parallèlement à cela, on constate **une décentralisation de la réalisation des autres projets au niveau des Directions Opérationnelles.**

La Direction des Systèmes d'Information devient plus généraliste et ne s'occupe plus que des projets stratégiques et transversaux, en collaboration avec la Direction Générale.

Il revient donc aux Directions Opérationnelles d'assumer la responsabilité des autres projets. À terme, elles devront être capables de gérer et de faire évoluer de façon autonome leurs systèmes d'information. Elles doivent donc acquérir une expertise technique jusqu'alors centralisée au niveau de la Direction des Systèmes d'Information.

On tend alors à un **dépassement de la frontière maître d'œuvre/maître d'ouvrage**, la Direction Opérationnelle assumant les deux rôles.

On peut observer d'ores et déjà une réorganisation de la fonction informatique dans certaines entreprises qui se traduit par leur décentralisation auprès des différentes Directions Opérationnelles.

VERS UNE PLUS GRANDE COLLEGIALITÉ DES DÉCISIONS

On constate **une plus large implication de tous les acteurs dans la prise de décision et le pilotage des projets.**

Les décisions et le pilotage des projets se font de plus en plus de façon collégiale à travers les comités de direction ou de pilotage auxquels participent les Directeurs Informatiques, Généraux et Opérationnels. Cela permet de prendre des décisions mieux partagées et donc mieux acceptées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. *L'interaction entre les acteurs est devenue un enjeu essentiel.*

« *Tout se joue dans l'association de compétences et le partage des responsabilités entre le Directeur Général, le Directeur des Systèmes d'Information et les Directions Opérationnelles.* »

« *Vers une décision consensuelle qui engage les patrons des métiers dans la stratégie globale des systèmes d'information, patrons des métiers qui doivent maîtriser l'informatique de leur métier.* »

Il existe une **collaboration croissante entre les Directeurs des Systèmes d'information et leur Direction Générale.** On parle même de *travail d'équipe*, preuve d'une implication de la Direction Générale dans les systèmes d'information. C'est notamment le cas des banques et du secteur industriel.

VERS LA TRANSVERSALITÉ DES COMPÉTENCES

- **les Directeurs des Systèmes d'Information deviennent des généralistes**

On assiste à **une évolution du profil du Directeur des Systèmes d'Information**, évolution parallèle à celle de la fonction.

Ce dernier n'est plus forcément un informaticien mais plutôt un homme de métier disposant d'une bonne culture informatique. Il doit être *moins technicien et plus généraliste*.

Le Directeur des Systèmes d'Information doit être *un manager des systèmes d'information*. Il doit être acteur du changement, être plus participatif et capable d'animer une équipe.

- **les Directeurs Généraux et les Directeurs Opérationnels doivent acquérir une certaine connaissance en matière de systèmes d'information pour assumer leurs responsabilités respectives.**

Corollaire de leur rôle de supervision des systèmes d'information, les Directeurs Généraux doivent acquérir une plus grande compétence pour être en mesure de saisir les occasions favorables qui se présentent.

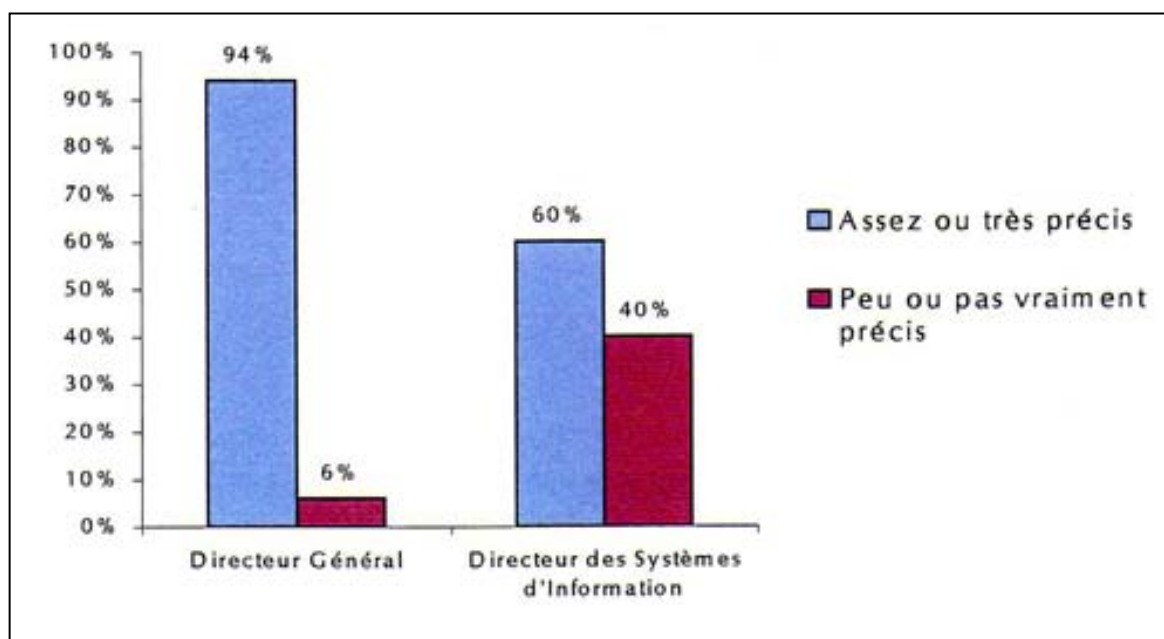
De même, afin de remplir pleinement leur rôle de maître d'ouvrage, les Directions Opérationnelles doivent acquérir une meilleure connaissance des systèmes d'information. Elles doivent même acquérir une expertise informatique pour être à terme capables de les gérer de façon autonome.

Ces évolutions, souhaitées par les Directions Générales, ne sont perceptibles que dans un nombre restreint d'entreprises.

Les Directeurs Opérationnels n'ont pas toujours des connaissances informatiques suffisantes pour rédiger seuls le cahier des charges. Aussi, ils demandent l'assistance de la Direction des Systèmes d'Information qui joue parfois le rôle de maître d'œuvre et de maître d'ouvrage.

Des Directeurs des Systèmes d'Information déplorent un manque d'intérêt et de prise en compte des systèmes d'information dans les décisions de leur Direction Générale et la moitié d'entre eux juge les compétences de leur Direction Générale en matière de systèmes d'information limitées.

Niveau de connaissance de la Direction Générale des Systèmes d'Information



LE PROCESSUS DE DÉCISION EN MATIÈRE DE SYSTÈMES D'INFORMATION

Standard *

Projets transversaux ou stratégiques **

Initiateur du projet	Directeur Informatique et/ou Directeur Opérationnel rarement Directeur Général	Directeur Général
Évaluation et Validation du projet	Dir. des Systèmes d'Inf" et Dir. Opérationnel ou Dir. des Systèmes d'Inf° et Diro Général	Directeur Général En collaboration avec un comité de projet
Choix technologiques	Dir. des Systèmes d'Inf° parfois en collaboration avec Dir. Général ou Opérationnel	Dir. des Systèmes d'Inf° en collaboration avec Dir. Général
Choix Financiers	Directeur Général ou Directeur Financier ou Directeur Opérationnel ou même Dir. des Systèmes d'Inf°	Directeur Général éventuellement avec Dir. Financier
<i>Pouvoir de blocage</i>	Directeur Général voire même le PDG	Directeur Général voire même le PDG

* Même processus de décision quelque soit le type de projet

** Processus de décision fonction de l'importance du projet