



McKinsey&Company

**D**ynamique de la relation  
entre Direction Générale et  
Direction des Systèmes d'Information  
dans les grandes entreprises françaises

Livre Blanc Novembre 2002

## Préambule

Les systèmes d'information sont un sujet qui compte pour les Directions Générales. En effet, leur champ d'application s'est étendu à l'ensemble des fonctions de l'entreprise et ils sont ainsi devenus un facteur incontournable de performance.

Mais, alors que la gestion de la fonction informatique s'est fortement professionnalisée ces dernières années, une interrogation subsiste quant à la contribution réelle des systèmes d'information à la création de valeur au sein de l'entreprise. Menées sous un angle essentiellement économique, la plupart des analyses qui existent sur cette contribution ne permettent pas d'appréhender toute la complexité de la question.

C'est pourquoi le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF), qui a pour mission de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur pour l'entreprise et McKinsey&Company, cabinet de conseil de Directions Générales qui a vocation à améliorer les performances de ses clients de manière sensible et durable, se sont associés dans l'étude présentée ici.

Ensemble, nos deux institutions ont voulu apporter un éclairage différent sur ce sujet, centré sur la relation entre les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information au sein des grandes entreprises françaises. Une même volonté de mieux cerner les contours de cette relation et ses modes de construction a inspiré notre initiative commune. Cette relation nous apparaît comme essentielle dans la valeur qui peut être créée par les Systèmes d'Information, même si, à l'évidence, la relation avec les Directions Métiers - qui n'a pas été étudiée ici - est également au cœur de ce potentiel de création de valeur.

La présente étude n'établit pas de règles mais dresse un ensemble de constats à partir des situations existantes au sein des grandes entreprises françaises, examinées à travers un prisme d'observation particulier :

- Quelle est la réalité des relations entre les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information ?
- Existe-t-il un lien entre ces modèles de relation et la perception qu'ont les intéressés de la valeur des systèmes d'information ?

Cette étude remet en cause deux idées largement répandues en France, à savoir : d'un côté, le peu d'intérêt des Directions Générales pour les sujets liés aux systèmes d'information et à l'informatique en général, et de l'autre, le fonctionnement en tour d'ivoire des Directions des Systèmes d'Information.



A travers la publication des résultats de cette étude sous la forme d'un livre blanc, nous souhaitons sensibiliser les entreprises **aux fondements et aux paradoxes** de cette dynamique de la relation entre les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information, en apportant des éléments de réponses à trois questions :

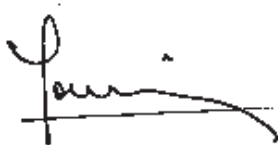
- Quels sont les principaux points de convergence et d'écart entre les perceptions et les attentes réciproques des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information ?
- Quels sont les modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information les plus adaptés à chaque situation, en fonction de la nature des enjeux liés aux systèmes d'information ?
- Quels sont les leviers d'action employés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information pour faire évoluer leur mode de fonctionnement lorsque les enjeux liés aux systèmes d'information doivent changer ?

Depuis environ six mois, 71 grandes entreprises françaises\* ont contribué à cette étude.

Les entretiens réalisés avec des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information ont permis de confirmer l'intérêt suscité par le sujet.

Nous tenons ici à remercier vivement l'ensemble des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information de ces entreprises pour leur participation.

Paris, le 22 novembre 2002



Jean-Pierre Corniou  
Président du CIGREF



Eric Labaye  
Directeur Général McKinsey France

\* Voir en annexe page 92

*Remarque :*

*Le terme "système d'information" employé dans ce document porte la connaissance du métier et celle de la structure de l'entreprise. Il se distingue du terme "système informatique" qui en représente uniquement la dimension matérielle, logicielle et technique.*

*Contacts*

Cigref : [jean-françois.pepin@cigref.fr](mailto:jean-françois.pepin@cigref.fr)

McKinsey&Company : [eric\\_monnoyer@mckinsey.com](mailto:eric_monnoyer@mckinsey.com)

# Structure du livre blanc

- **Synthèse** 7

---

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.
  
- **Points de vue des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information** 25

---

Ce chapitre présente les points de vue respectifs des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information en matière de systèmes d'information. Quatre thèmes sont abordés : les priorités de l'entreprise et les priorités en matière de systèmes d'information, les risques liés aux systèmes d'information, la contribution de ces systèmes, et enfin, les rôles et responsabilités dans la gestion des systèmes d'information.
  
- **Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information** 63

---

Ce chapitre présente d'abord les trois familles de modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information observées. Il examine ensuite les différentes situations analysées au sein de chaque famille. Enfin, il passe en revue les principaux leviers d'action utilisés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information pour faire évoluer leur relation, lorsque les enjeux liés aux systèmes d'information changent.
  
- **Annexe** 89

---

L'annexe présente le canevas d'analyse adopté pour mener cette étude, l'approche suivie, le panel des entreprises interrogées, l'organisation du projet, les règles de confidentialité suivies et les questionnaires renseignés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information.



## Synthèse

L'étude menée auprès de 71 entreprises françaises nous a permis d'apporter des éléments de réponse aux trois grandes questions que nous cherchions à clarifier :

- 1- Quels sont les principaux points de convergence et d'écart entre les perceptions et les attentes réciproques des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information ?
- 2- Quels sont les modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information les plus adaptés à chaque situation, en fonction de la nature des enjeux "systèmes d'information" ?
- 3- Quels sont les leviers d'action employés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information pour faire évoluer leur mode de fonctionnement lorsque les enjeux "systèmes d'information" changent ?

Nous résumons ici l'essentiel de ces conclusions avant de les détailler dans les pages qui suivent.

### 1- Principaux points de convergence et d'écart, attentes réciproques

Les clichés véhiculés par le passé ne correspondent plus à la situation des relations entre Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information observée dans les grandes entreprises françaises. Une relation de confiance s'est établie dans la majorité des cas.

Pourtant, la contribution réelle des systèmes d'information à la performance de l'entreprise est unanimement reconnue comme inférieure aux attentes, et il demeure une différence de perception quant au rôle et au positionnement de la Direction des Systèmes d'Information. Les Directions des Systèmes d'Information souffrent de cette situation et de l'ambiguïté de leur rôle.

L'implication insuffisante des Directions Métiers, un mode de fonctionnement centré sur la maîtrise des dépenses informatiques et la faiblesse des processus d'évaluation et de suivi des bénéfices liés aux systèmes d'information apparaissent comme les principales causes de ces difficultés.

Pour progresser, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information perçoivent la nécessité de faire évoluer mutuellement leur comportement :

- Les Directions Générales voient trois axes de progrès pour les Directions des Systèmes d'Information : renforcer l'excellence opérationnelle, développer des relations informelles avec les Directions Métiers et améliorer la communication.
- De leur côté, les Directions des Systèmes d'Information expriment quatre attentes vis-à-vis des Directions Générales : consacrer plus de temps aux systèmes d'information, accorder davantage de reconnaissance et de confiance à leur savoir-faire, impliquer les Directions Métiers et mieux exploiter la connaissance transversale de l'entreprise que détiennent les Directions des Systèmes d'Information.



## 2- Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

Trois familles de modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information ont été observées. Elles se distinguent en fonction de l'objectif principal qui anime la relation :

- Résoudre le problème informatique ;
- Optimiser les investissements en systèmes d'information ;
- Transformer l'entreprise à l'aide des systèmes d'information.

Les entreprises adoptent un modèle en fonction de l'état de leurs systèmes d'information, de leurs métiers et de leurs priorités stratégiques et de la capacité de dialogue interne autour des systèmes d'information.

Si chacune des situations observées peut être rattachée à un modèle "dominant", plusieurs modèles de relation peuvent coexister dans une même entreprise lorsque les enjeux liés aux systèmes d'information varient selon les métiers. D'autre part, dans la réalité des situations étudiées, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information n'ont pas toujours la même perception des enjeux liés aux systèmes d'information.

## 3- Leviers d'action observés

Pour l'ensemble des entreprises interrogées, atteindre un niveau minimum de performance dans la maîtrise technique et financière des systèmes d'information est un prérequis avant de pouvoir améliorer sensiblement la contribution des systèmes d'information.

Les Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information interrogées utilisent différents leviers pour optimiser leur relation au cours de cette évolution :

- Parvenir à la maîtrise technique et financière des systèmes d'information :
  - Directions Générales : définir des objectifs de progrès ambitieux et court terme, et soutenir la Direction des Systèmes d'Information.
  - Directions des Systèmes d'Information : obtenir des résultats rapides et visibles, et communiquer sur la vision et la performance ;
- Améliorer la contribution des systèmes d'information :
  - Directions Générales : consacrer davantage de temps aux systèmes d'information et inciter les Directions Métiers à s'impliquer.
  - Directions des Systèmes d'Information : sensibiliser les Directions Générales au potentiel des systèmes d'information et développer des relations étroites avec les Directions Métiers ;

**Ces conclusions synthétiques sont développées dans les pages qui suivent. Les données sur lesquelles s'appuie cette synthèse sont détaillées dans les autres chapitres du livre blanc.**

## 1 - Principaux points de convergence et d'écart, attentes réciproques

Les clichés véhiculés par le passé ne correspondent plus à la situation des relations entre Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information observée dans les grandes entreprises françaises. Une relation de confiance s'est établie dans la majorité des cas.

- Les Directions Générales sont désormais convaincues de l'importance des systèmes d'information et s'impliquent.
  - Une contribution forte est attendue des systèmes d'information par la majorité des Directions Générales, en particulier dans leur rôle traditionnel d'automatisation et d'aide à la décision (indicateurs de pilotage).
  - Une grande majorité des Directions Générales déclarent avoir un intérêt fort pour les systèmes d'information.
  - L'ensemble des Directions Générales sont fortement impliquées dans la validation du budget et des grands projets informatiques. La moitié d'entre elles sont aussi largement impliquées dans les phases - amont - d'identification des investissements et - aval - de soutien des grands projets.
- Les Directions Générales considèrent avoir acquis une bonne connaissance de la problématique des systèmes d'information. Leurs Directions des Systèmes d'Information le confirment, estimant que les Directions Générales :
  - Ont développé une connaissance suffisante pour débattre efficacement du sujet avec elles et les Directions Métiers, prendre les bonnes décisions et recruter un Directeur des Systèmes d'Information ;
  - Possèdent une solide connaissance des principaux projets informatiques de l'entreprise.
- Les Directions des Systèmes d'Information sont perçues comme des partenaires crédibles, à qui les Directions Générales font confiance :
  - Les Directions Générales accordent une forte confiance à leur Direction des Systèmes d'Information dans leur cœur de métier (conception, développement et exploitation des systèmes d'information), dans la majorité des entreprises.
  - Les Directions Générales sont satisfaites des interactions avec leur Direction des Systèmes d'Information, dans la majorité des entreprises.
- Les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information partagent la même vision des priorités pour les systèmes d'information de leur entreprise :
  - Aligner les investissements avec les priorités métiers ;

- Maîtriser ou réduire les dépenses informatiques ;
- Tirer les bénéfices des investissements passés.
- Les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information ont régulièrement des interactions directes :
  - Plus des deux tiers des Directions des Systèmes d'Information sont directement rattachées à la Direction Générale ou à la Présidence de l'entreprise.
  - Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information ont régulièrement des échanges en tête-à-tête et via des notes internes.
  - Les systèmes d'information sont perçus comme étant à niveau voire en avance par rapport à ceux des concurrents, par la majorité des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information :
    - Une entreprise sur deux considère que ses systèmes d'information sont équivalents à ceux de ses concurrents ;
    - Une entreprise sur trois estime que ses systèmes d'information sont en avance par rapport à ceux de ses concurrents.

**Pourtant, la contribution réelle des systèmes d'information à la performance de l'entreprise est unanimement reconnue comme inférieure aux attentes, et il demeure une différence de perception quant au rôle et au positionnement de la Direction des Systèmes d'Information. Les Directions des Systèmes d'Information souffrent de cette situation et de l'ambiguïté de leur rôle.**

- La contribution actuelle des systèmes d'information est perçue par la majorité des Directions Générales comme nettement inférieure aux attentes, en particulier dans les domaines de l'aide à la décision et de la facilitation des synergies. Les Directions des Systèmes d'Information partagent ce sentiment, mais en portant un jugement moins négatif.
- La mission de la Direction des Systèmes d'Information n'est pas perçue de la même façon par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information :
  - Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information partagent globalement la même vision des qualités essentielles pour un Directeur des Systèmes d'Information, et valorisent en particulier l'importance des qualités de pédagogie / communication et d'animation d'équipes.
  - Les Directions Générales privilégient les compétences techniques et les compétences de gestion par rapport à la connaissance du métier, à l'inverse des Directions des Systèmes d'Information.

■ Les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information n'ont pas la même perception des expériences essentielles pour un Directeur des Systèmes d'Information :

- Les Directions Générales privilégient l'expérience dans le domaine des systèmes d'information par rapport à l'expérience métier.

- Les Directions des Systèmes d'Information accordent une forte importance à l'expérience de la conduite de grands projets, ainsi qu'à l'expérience métier.

**L'implication insuffisante des Directions Métiers, un mode de fonctionnement privilégiant l'exécution et le contrôle sur la réflexion stratégique, et la faiblesse des processus d'évaluation et de suivi des bénéfices liés aux systèmes d'information apparaissent comme les principales causes de ces difficultés.**

- L'implication insuffisante des Directions Métiers est perçue par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information comme la principale raison de l'écart entre la contribution attendue et la contribution actuelle des systèmes d'information. Le second facteur étant des faiblesses dans la conduite des projets informatiques.
- Les aspects financiers occupent l'essentiel des échanges entre les Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information au détriment des discussions sur les enjeux Métiers :
  - Valider le budget et les gros investissements est le thème de discussion le plus fréquent entre les Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information, dans la majorité des entreprises.
  - La stratégie et les priorités métiers ne font pas fréquemment l'objet de discussions entre Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information dans plus de la moitié des entreprises.

- L'organisation mise en place pour gérer les systèmes d'information privilégie l'exécution et le contrôle sur la réflexion stratégique, dans la majorité des entreprises :
  - Des mécanismes ont été mis en place dans la majorité des entreprises pour organiser au sein des projets les interactions entre les équipes Métiers et les équipes Systèmes d'Information (comité de pilotage, équipe mixte, chefs de projet métier et informatique...), mais les interactions Direction des Systèmes d'Information - Directions Métiers sont encore peu structurées (par ex. comité stratégique informatique).
  - Dans la majorité des entreprises interrogées, les Directions Métiers affectent des ressources aux systèmes d'information "au coup par coup" - pour des projets - mais n'allouent pas de ressources de manière permanente et ne définissent pas de responsabilités pérennes.
  - Les processus de définition des stratégies Métiers et Systèmes d'Information ne sont pas intégrés dans la majorité des entreprises.
    - Seul un tiers des entreprises ont une démarche intégrée de définition des stratégies Métiers et Systèmes d'Information.
    - Dans la moitié des entreprises, la Direction des Systèmes d'Information n'est pas impliquée dans l'élaboration des stratégies Métiers.
    - Les systèmes d'information ne font pas l'objet de discussions au sein des conseils d'administration dans la moitié des entreprises.
  
- Les mécanismes permettant de sécuriser l'obtention de bénéfices ne sont pas ou sont partiellement opérationnels dans la majorité des entreprises :
  - Seuls les grands projets informatiques font l'objet d'une évaluation des bénéfices avant d'être lancés.
  - La réalisation des bénéfices attendus n'est pas suivie dans une entreprise sur deux.
  - Les Directions Métiers ne sont pas responsabilisées sur la réalisation des bénéfices dans neuf entreprises sur dix.
  - Les Directions Métiers sont peu impliquées dans l'évaluation et le suivi des bénéfices liés aux systèmes d'information, contrairement au souhait des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information.

## Pour progresser, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information perçoivent la nécessité de faire évoluer mutuellement leur comportement.

- Les Directions Générales voient trois axes de progrès pour les Directions des Systèmes d'Information :

- **Renforcer l'excellence opérationnelle.** Il s'agit du conseil le plus fréquemment donné par les Directions Générales. Celles-ci considèrent que la gestion des systèmes d'information doit encore progresser ("*maîtriser les coûts*", "*fiabiliser les solutions*"). Près d'un tiers des conseils relatifs à l'excellence opérationnelle sont directement ciblés sur le fonctionnement interne de la Direction des Systèmes d'Information ("*poursuivre la réorganisation de la Direction des Systèmes d'Information pour en faire un outil efficace*"), et sur le rôle de "manager" du Directeur des Systèmes d'Information ("*améliorer le management de ses équipes*").

- **Développer les relations avec les Directions Métiers.** Les Directions Générales sont conscientes de l'implication insuffisante des Directions Métiers, mais elles estiment aussi que les Directions des Systèmes d'Information disposent de leviers pour améliorer la situation. Les conseils donnés couvrent la communication informelle ("*maintenir un contact fréquent avec les responsables opérationnels / fonctionnels du groupe*"), la connaissance des besoins Métiers ("*bien connaître les besoins internes*") ou encore la structuration de ces relations ("*accroître la formalisation des relations Directions Métiers / Direction des Systèmes d'Information*"). D'autre part, les Directions Générales privilégient le développement de relations informelles avec les Métiers par rapport au positionnement formel (ex. participation au comité de Direction) :

- La majorité des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information s'accordent sur le fait que le premier facteur de succès pour les Directions des Systèmes d'Information est un accès facile et informel à la Direction Générale et aux Directions Métiers.

- En revanche, à la différence de la majorité des Directions des Systèmes d'Information, moins de la moitié des Directions Générales considèrent que le positionnement formel du Directeur des Systèmes d'Information (rattachement direct à la Direction Générale et participation du Directeur des Systèmes d'Information au comité de direction ou exécutif) est un facteur clé de succès pour celui-ci.

- **Améliorer la communication.** Un conseil sur cinq concerne l'amélioration de la communication, tant en termes de transparence sur la performance ("*communiquer sur la fiabilité des systèmes*", "*être transparent dans ses choix techniques / organisationnels / budgétaires*") que sur le plan des relations interpersonnelles ("*être moins sur la défensive avec ses collègues*").

- De leur côté, les Directions des Systèmes d'Information expriment quatre attentes vis-à-vis des Directions Générales :
  - **Consacrer plus de temps aux systèmes d'information.** Il s'agit du conseil le plus fréquent. Il concerne à la fois le temps passé avec la Direction des Systèmes d'Information, estimé à deux heures à trois heures par mois par les entreprises interrogées ("*plus de points informels ensemble*"), le temps consacré au suivi des projets ("*participer plus fréquemment aux comités de projet*") et le temps dédié à prendre connaissance des opportunités offertes par les nouvelles technologies ("*accroître son niveau de culture informatique pour en tirer davantage de bénéfices*").
  - **Accorder davantage de reconnaissance et de confiance à la Direction des Systèmes d'Information.** Les Directions des Systèmes d'Information manifestent un besoin de reconnaissance de la part de leurs Directions Générales ("*ne plus considérer les SI comme un mal nécessaire*", "*apprécier les services rendus*", "*reconnaître la contribution*") et regrettent que les Directions Générales se fient trop à des avis externes et pas assez au leur ("*faire confiance à son service informatique*").
  - **Impliquer les Directions Métiers.** Les Directions des Systèmes d'Information estiment que les Directions Générales devraient davantage inciter les Directions Métiers à s'impliquer ("*pousser les Directions Métiers à s'impliquer dans les projets*"). De plus, elles partagent le point de vue des Directions Générales quant au caractère critique d'une relation informelle avec elles et avec les Directions Métiers. Elles divergent en revanche sur l'importance du positionnement formel du Directeur des Systèmes d'Information (rattachement direct à la Direction Générale et participation du Directeur des Systèmes d'Information au comité de direction ou exécutif) qu'elles estiment être un facteur clé de succès.
  - **Mieux exploiter la connaissance transversale de l'entreprise que détient la Direction des Systèmes d'Information.** Dans bon nombre de cas, les Directions des Systèmes d'Information ont conscience qu'elle peuvent jouer un rôle dans l'évolution de l'organisation et des processus, et conseillent aux Directions Générales de tirer parti de cette capacité ("*profiter de la connaissance de l'entreprise par le DSI pour identifier les actions à réaliser afin d'améliorer l'efficacité interne et réduire les coûts*", "*tirer un meilleur parti du SI actuel en insistant davantage sur la mise en application des réformes des organisations qu'il rend possibles*").

## 2 - Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

Les situations de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information observées peuvent être regroupées en trois familles de modèles en fonction de l'objectif principal qui anime la relation.

- **Résoudre le problème informatique.**

Les entreprises qui fonctionnent selon ce modèle font face à une crise informatique. De sujet secondaire, l'informatique est devenue un problème pour la Direction Générale, caractérisé par un ou plusieurs symptômes : les dépenses augmentent fortement, les applications tombent en panne, les projets dérivent, les explications fournies par la Direction des Systèmes d'Information paraissent incompréhensibles. Pour y remédier, les Directions Générales de ces entreprises ont souvent été amenées à recruter un nouveau Directeur des Systèmes d'Information qui "*parle simplement*" et "*s'intéresse aux métiers*".

- **Optimiser les investissements en systèmes d'information.**

Les entreprises qui fonctionnent selon ce modèle sont celles pour lesquelles la Direction Générale perçoit le système d'information comme un outil indispensable au fonctionnement de l'entreprise mais dont la contribution est difficile à mesurer ("*un outil difficile mais nécessaire*") et reste préoccupée par la maîtrise des dépenses informatiques. Il s'agit, pour la plupart, d'entreprises qui ont connu dans le passé une situation problématique et qui en sont sorties. Dans ces entreprises, la résolution du problème informatique a souvent créé une relation de confiance entre Direction Générale et Direction des Systèmes d'Information.

- **Transformer l'entreprise à l'aide des systèmes d'information.**

Les entreprises qui fonctionnent selon ce modèle sont celles pour lesquelles la Direction Générale perçoit dans les systèmes d'information, un levier de transformation organisationnelle, d'amélioration de la performance opérationnelle ou de reconfiguration des Métiers. Dans ces entreprises, les activités liées aux systèmes d'information (conception, développement, exploitation, support utilisateur...) et les dépenses informatiques sont considérées comme étant "sous contrôle" et ne sont plus le sujet de préoccupation principal.

Trois variantes de ce modèle de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information ont été observées :

- *Variante 1* : La Direction Générale lance un grand programme de transformation organisationnelle à base de systèmes d'information et s'appuie sur la Direction des Systèmes d'Information pour le mettre en œuvre.



■ *Variante 2* : La Direction Générale confie à la Direction des Systèmes d'Information la responsabilité de la transformation des processus de l'entreprise en collaboration avec les Directions Métiers.

■ *Variante 3* : La Direction Générale positionne les systèmes d'information au centre de la reconfiguration des Métiers et s'appuie sur la Direction des Systèmes d'Information pour gérer le risque technologique et développer les applications.

### Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

Objectif principal de la relation	Résoudre le problème informatique	Optimiser les investissements en systèmes d'information	Transformer l'entreprise à l'aide des systèmes d'information
Rôle de la Direction Générale	Engager et soutenir la résolution du problème : <ul style="list-style-type: none"> <li>Fixer des objectifs de progrès, inciter les Directions Métiers à participer</li> <li>Soutenir la Direction des Systèmes d'Information</li> <li>Résoudre les conflits et effectuer des arbitrages</li> </ul>	Intervenir à la demande de la Direction des Systèmes d'Information : <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir ses initiatives devant les Directions Métiers</li> <li>Résoudre les conflits et effectuer des arbitrages</li> </ul>	Engager et soutenir des programmes de transformation : <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des objectifs de transformation / une stratégie informatique</li> <li>Allouer des ressources</li> <li>Inciter les Directions Métiers à s'impliquer</li> </ul>
Niveau d'implication de la Direction Générale	Fort	Faible / moyen	Fort
Rôle de la Direction des Systèmes d'Information	Lancer des actions court terme et adopter une communication adaptée : <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les points critiques</li> <li>Définir un plan d'action</li> <li>Communiquer un plan d'action et les progrès réalisés</li> <li>Remonter les difficultés à la Direction Générale pour arbitrage</li> </ul>	Gérer le processus d'investissement : <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer le processus</li> <li>Sélectionner les projets sur des critères rigoureux</li> <li>Assurer le respect des budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les opportunités technologiques</li> <li>Conduire les projets de transformation</li> </ul>
Nature de la relation	Projet	Délégation	Partenariat

## Les entreprises adoptent un modèle de relation en fonction de trois facteurs :

- **L'état de santé des systèmes d'information.**

La fiabilité et la qualité de service, le coût des systèmes d'information et la satisfaction des besoins vitaux sont les premiers critères pris en compte. Tant que ces critères ne sont pas atteints, la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information reste centrée sur leur mise à niveau.

- **Les Métiers et les priorités stratégiques de l'entreprise.**

Le degré de criticité des systèmes d'information dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise varie fortement d'un métier à l'autre (ex. services financiers versus bâtiment et travaux publics).

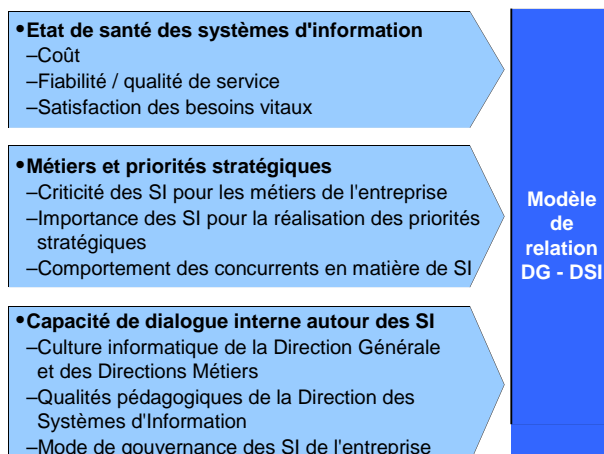
De même, leur importance varie dans le temps selon les priorités stratégiques de l'entreprise. Par exemple, les systèmes d'information peuvent prendre de l'importance lorsque l'entreprise doit améliorer radicalement sa productivité, transformer l'organisation ou se développer par croissance externe, alors qu'ils peuvent être considérés comme secondaires lorsque la priorité stratégique est de conserver les talents.

Le comportement des concurrents en matière de systèmes d'information est également un facteur qui influence le mode de relation entre la Direction Générale et la Direction des Systèmes d'Information.

- **La capacité de dialogue autour des systèmes d'information.**

La culture informatique des Directions Générales, les qualités pédagogiques de la Direction des Systèmes d'Information et le système de gouvernance (ex. maîtrise d'œuvre - maîtrise d'ouvrage) sont trois éléments qui influencent fortement la capacité de dialogue interne autour des systèmes d'information.

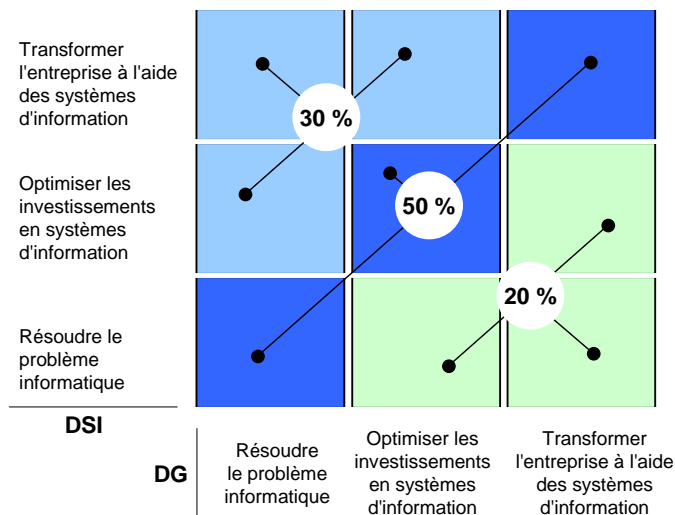
## Facteurs déterminant le modèle de relation



Si chacune des situations observées peut être rattachée à un modèle "dominant", plusieurs modèles de relation peuvent coexister dans une même entreprise lorsque les enjeux liés aux systèmes d'information varient selon les métiers. D'autre part, dans la réalité des situations étudiées, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information n'ont pas toujours la même perception des enjeux liés aux systèmes d'information.

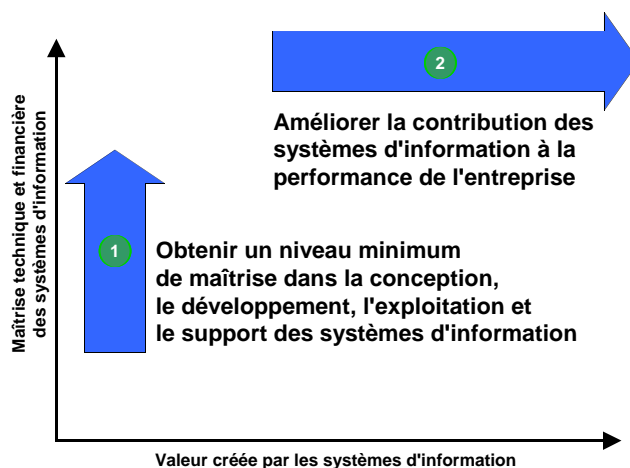
- Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information sont en phase dans une entreprise sur deux.
- Les Directions des Systèmes d'Information perçoivent des enjeux plus ambitieux que leur Direction Générale dans trois entreprises sur dix.
- Les Directions des Systèmes d'Information perçoivent des enjeux moins ambitieux que leur Direction Générale dans deux entreprises sur dix.

#### Alignement Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information par rapport aux enjeux liés aux systèmes d'information



### 3 - Leviers d'action observés

L'ensemble des entreprises interrogées considèrent qu'il est nécessaire d'atteindre un niveau minimum de performance dans la maîtrise technique et financière des systèmes d'information avant de pouvoir améliorer sensiblement la contribution métier des systèmes d'information.



Les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information interrogées utilisent différents leviers pour optimiser leur relation au cours de cette évolution.

- **Améliorer la maîtrise technique et financière des systèmes d'information**

Direction des Systèmes d'Information :

- **Obtenir des résultats rapides et visibles.** Dans les entreprises qui connaissent des difficultés avec leur système d'information, les Directions des Systèmes d'Information nouvellement recrutées s'attachent à obtenir rapidement des résultats, en focalisant leur action sur la résolution des points critiques et en recherchant une solution rapide à mettre en œuvre. Cela leur permet de développer leur crédibilité et de restaurer la confiance de la Direction Générale et des utilisateurs. Ils peuvent ensuite s'attaquer à d'autres sujets.

- **Communiquer sur la vision et la performance.** Partager les objectifs visés, expliquer les enjeux simplement et être transparent sur les progrès sont des conditions essentielles de réussite pour les Directions des Systèmes d'Information.

Direction Générale :

- **Définir des objectifs de progrès ambitieux, court terme et mesurables.** Pour créer une dynamique de progrès, les Directions Générales des entreprises interrogées fixent à leur Direction des Systèmes d'Information des objectifs de progrès suffisamment court terme et ambitieux pour encourager des mesures rapides et radicales. Dans ces entreprises, des objectifs quantitatifs sont définis et font l'objet d'un point régulier entre la Direction Générale et la Direction des Systèmes d'Information.

- **Soutenir le Directeur des Systèmes d'Information.** Pour fiabiliser la gestion des systèmes d'information, les Directions des Systèmes d'Information sont amenées à suggérer des mesures radicales (ex. rejet des projets avec un retour sur investissement faible) ou à mettre en place des processus contraignants. Pour les faire accepter, le soutien de la Direction Générale est indispensable.

#### ● **Améliorer la contribution des systèmes d'information**

Direction des Systèmes d'Information

- **Sensibiliser les Directions Générales au potentiel des systèmes d'information.** Pour présenter les opportunités offertes par les nouvelles technologies, les Directions des Systèmes d'Information évitent les arguments génériques mal perçus par les Directions Générales comme la possibilité de se créer un avantage concurrentiel à partir des systèmes d'information et privilégient des approches concrètes, comme l'utilisation de cas externes ou la recherche de liens avec les priorités de la Direction Générale.

- **Développer des relations étroites avec les Directions Métiers.** Le développement de relations étroites avec les Directions Métiers est considéré comme un facteur essentiel pour améliorer la contribution Métier des Systèmes d'Information. Pour y parvenir, les Directions des Systèmes d'Information adoptent les approches suivantes : questionnement et écoute, contacts informels, contribution aux réflexions métiers et recherche de sujets où les systèmes d'information peuvent avoir un impact fort en apportant des réponses à des priorités stratégiques.

Direction Générale :

- **Consacrer du temps aux systèmes d'information.** Sans consacrer un temps suffisant, les discussions restent limitées aux fondamentaux (budget, avancement des projets...) et ne permettent pas, d'une part d'échanger sur les opportunités offertes par les systèmes d'information, et d'autre part de discuter des priorités stratégiques de l'entreprise.
  - **Inciter les Directions Métiers à s'impliquer** au-delà des aspects financiers, en les responsabilisant sur les éléments clés pour accroître l'impact Métier des projets : d'une part, l'évaluation et le suivi des bénéfices et d'autre part, l'accompagnement des changements organisationnels. Plusieurs approches sont adoptées par les Directions Générales pour impliquer les Directions Métiers : fixation d'objectifs de progrès ambitieux qui incitent les Directions Métiers à rechercher des pistes de progrès dans les systèmes d'information, rappel à l'ordre des Directions récalcitrantes, lancement d'une démarche de schéma directeur, inscription du sujet systèmes d'information à l'ordre du jour des comités de direction...
- 

La relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information a atteint la maturité dans la majorité des entreprises. Le défi réside maintenant dans la capacité à améliorer la valeur créée par les systèmes d'information.

Pour s'assurer que leur mode de relation est approprié et éventuellement le faire évoluer, les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information doivent se poser trois questions :

- Quels sont les enjeux liés aux systèmes d'information dans notre entreprise ?
- Partageons-nous la même perception de ces enjeux et des rôles et responsabilités de chacun pour les atteindre ?
- Quels leviers doivent être activés pour évoluer vers un mode de fonctionnement plus approprié ?



■ Synthèse	7
<hr/>	
■ <b>Points de vue des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information</b>	<b>25</b>
<p>Ce chapitre présente les points de vue respectifs des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information en matière de systèmes d'information. Quatre thèmes sont abordés : les priorités de l'entreprise et les priorités en matière de systèmes d'information, les risques liés aux systèmes d'information, la contribution de ces systèmes, et enfin, les rôles et responsabilités dans la gestion des systèmes d'information.</p>	
■ Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information	63
<hr/>	
■ Annexe	89
<hr/>	





# Points de vue des Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information

Les questionnaires et les entretiens ont permis de saisir les points de vue respectifs des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information.

Ce chapitre restitue ces points de vue. Il comporte trois parties :

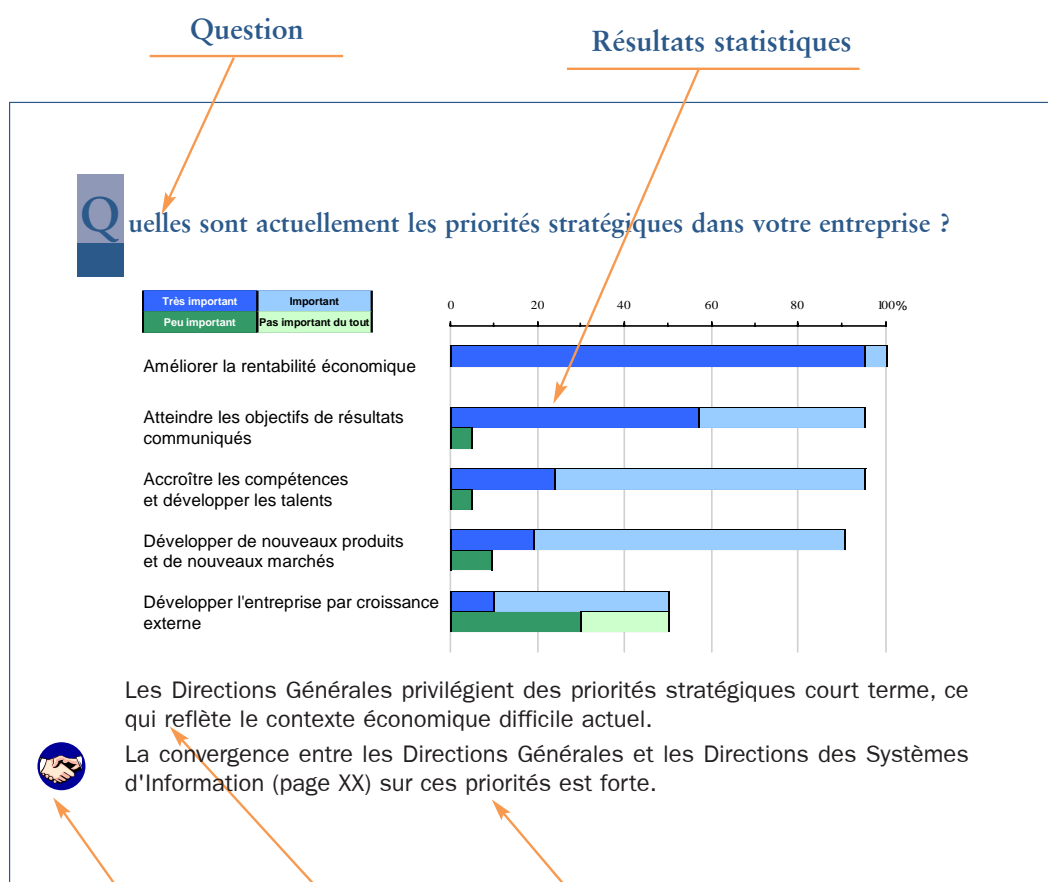
- Point de vue des Directions Générales sur les systèmes d'information ;
- Point de vue des Directions des Systèmes d'Information sur les systèmes d'information ;
- Perspective croisée des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information sur leur relation.

<b>Point de vue des Directions Générales</b>	Page	<b>Point de vue des Directions des Systèmes d'Information</b>	Page
• Priorités stratégiques et priorités pour les systèmes d'information	27	• Priorités stratégiques et priorités pour les systèmes d'information	36
• Contribution des systèmes d'information	29	• Contribution des systèmes d'information	37
• Rôle des Directions Métiers	31	• Rôle des Directions Métiers	39
• Risques liés aux systèmes d'information	32	• Risques liés aux systèmes d'information	41
• Relations avec les prestataires / fournisseurs	33	• Relations avec les prestataires / fournisseurs	42
• Outils informatiques utilisés	34	• Périmètre et positionnement de la Direction des Systèmes d'Information	43
• Occasion de communication sur les systèmes d'information	34	• Mécanismes de travail avec les Direction Métiers	45
• Formation et information	35		

## **Perspectives croisées des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information sur leur relation**

	Page
• Niveau d'intérêt personnel et de connaissance de la Direction Générale	48
• Mission de la Direction des Systèmes d'Information	50
• Compétences et expériences	51
• Facteurs clés de succès pour les Direction des Systèmes d'Information	52
• Rôle transverse de la Direction des Systèmes d'Information	53
• Évolution de carrière	54
• Interactions Direction Générale – Direction des Systèmes d'Information	55
• Conseils réciproques	59

Les résultats des questionnaires quantitatifs sont restitués ici sous forme de graphiques commentés brièvement pour en faciliter la lecture. Dans le même souci de lisibilité, un symbole souligne les points principaux de convergence et de divergence entre Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information.



**Commentaire général**

**Commentaire sur le niveau de convergence**

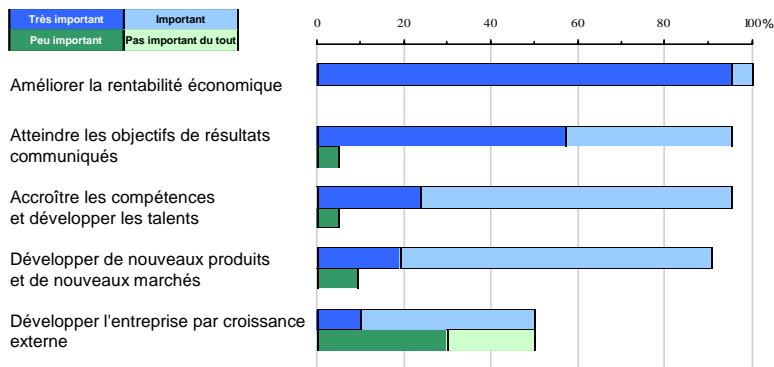
**Symbole présentatnt le degré de convergence entre Direction Générale et Direction des Systèmes d'Information :**

- Forte convergence
- Convergence limitée
- Divergence

# 1 - Point de vue des Directions Générales sur les Systèmes d'Information

## PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PRIORITÉS POUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Quelles sont actuellement les priorités stratégiques dans votre entreprise ?



Les Directions Générales privilégient des priorités stratégiques court terme, ce qui reflète le contexte économique difficile actuel.

La convergence entre les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information sur ces priorités est forte (cf. page 36).

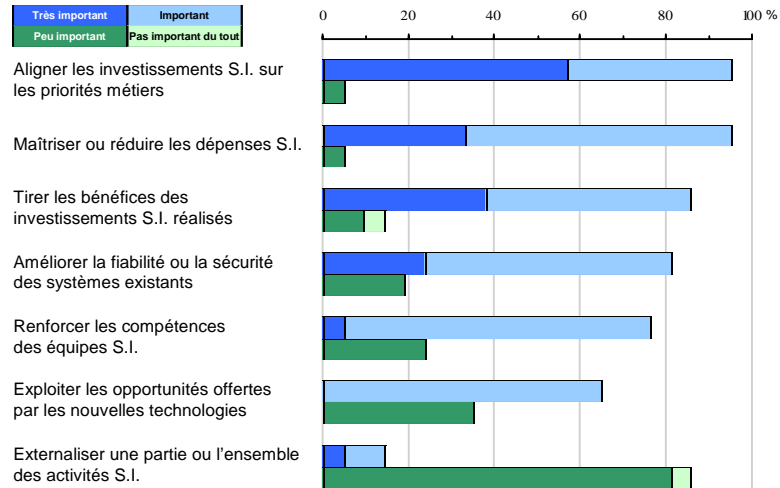


## 1 - Point de vue des Directions Générales sur les Systèmes d'Information

### PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PRIORITÉS POUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

**D**ans votre entreprise, quels sont actuellement les thèmes prioritaires en matière de systèmes d'information (S.I.) ?

"Aujourd'hui, il n'y a pas de nouveaux projets à lancer. Il faut déjà s'assurer que les projets se terminent bien et servent bien les opérationnels."  
DG



Les priorités mises en avant pour les systèmes d'information indiquent une phase de professionnalisation et de maturation plutôt que de création, en ligne avec le contexte économique et les priorités stratégiques citées précédemment :

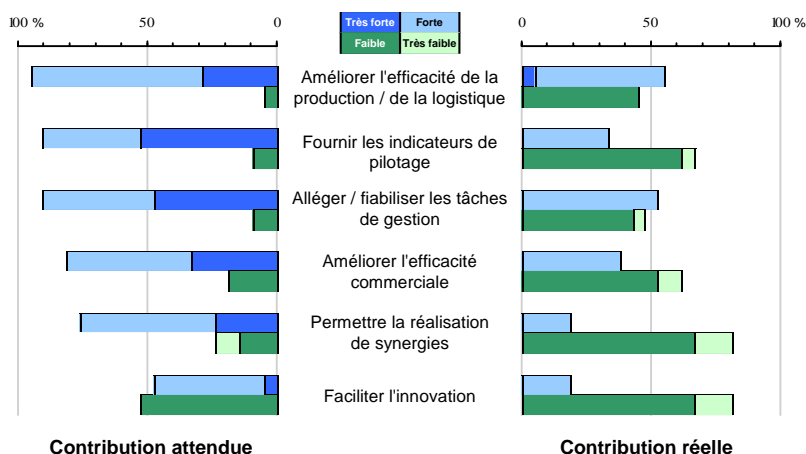
- Les Directions Générales souhaitent d'abord maximiser les bénéfices des investissements, passés et futurs, dans les systèmes d'information en améliorant l'impact sur les métiers de leur entreprise ;
- La maîtrise des dépenses reste un mot d'ordre partagé ;
- Enfin, même si les Directions Générales sont divisées quant aux opportunités offertes par les nouvelles technologies, elles restent prudentes sur ce terrain et n'en font pas un axe majeur de développement de leurs systèmes d'information.



Les Directions des Systèmes d'Information mettent en avant les mêmes priorités (cf. page 36).

## CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**P**our chacune de ces missions, quelle contribution attendez-vous des systèmes d'information de votre entreprise ? Quel est actuellement leur niveau réel de contribution ?



"Tout ça coûte une fortune et on ne sait pas toujours ce que ça rapporte. Mais, sans l'informatique, on ne sait pas fonctionner."

DG

**Contribution attendue :** Une contribution forte est attendue des systèmes d'information par la majorité des Directions Générales, en particulier dans leur rôle traditionnel d'automatisation et d'aide à la décision (indicateurs de pilotage). Ce point de vue est partagé par les Directions des Systèmes d'Information (cf. page 37).



**Contribution réelle :** La contribution actuelle des systèmes d'information est perçue par la majorité des Directions Générales comme nettement inférieure aux attentes, en particulier dans les domaines de l'aide à la décision et de la facilitation des synergies. Les Directions des Systèmes d'Information partagent ce sentiment, mais sont moins négatives. Il est possible que l'écart entre contribution attendue et contribution réelle concernant les indicateurs de pilotage provienne du retournement économique qui a engendré de manière soudaine une nouvelle série de besoins en matière d'indicateurs (cf. page 37).

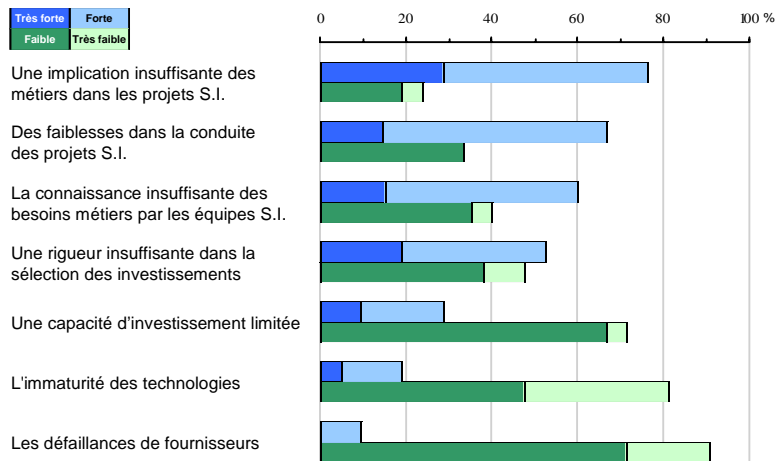


## 1 - Point de vue des Directions Générales sur les Systèmes d'Information

### CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**S**elon vous, quels facteurs expliquent les éventuels écarts que vous percevez entre la contribution attendue et la contribution actuelle des S.I. au sein de votre entreprise ?

"Parce que les gens du business ne s'intéresse pas aux systèmes d'information, ce sont les gens des systèmes d'information qui ont le pouvoir"  
DG



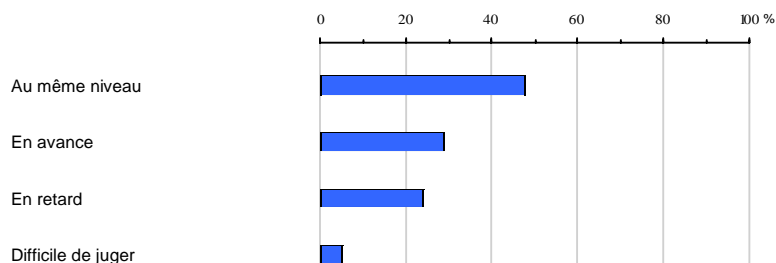
L'implication insuffisante des Directions Métiers et des faiblesses dans l'exécution sont perçues comme les principales raisons de l'écart entre la contribution attendue et la contribution réelle des systèmes d'information.

L'immaturation des technologies et la défaillance des fournisseurs ne sont pas considérées comme des causes significatives.



Les Directions des Systèmes d'Information considèrent également l'implication insuffisante des Directions Métiers comme la principale raison de l'écart entre la contribution actuelle et la contribution attendue des systèmes d'information. Toutefois, à la différence des Directions Générales, elles ne perçoivent pas de faiblesses dans les connaissances métiers des équipes SI. (cf. page 38).

**C**omment positionnez-vous vos systèmes d'information par rapport à ceux de vos concurrents ?



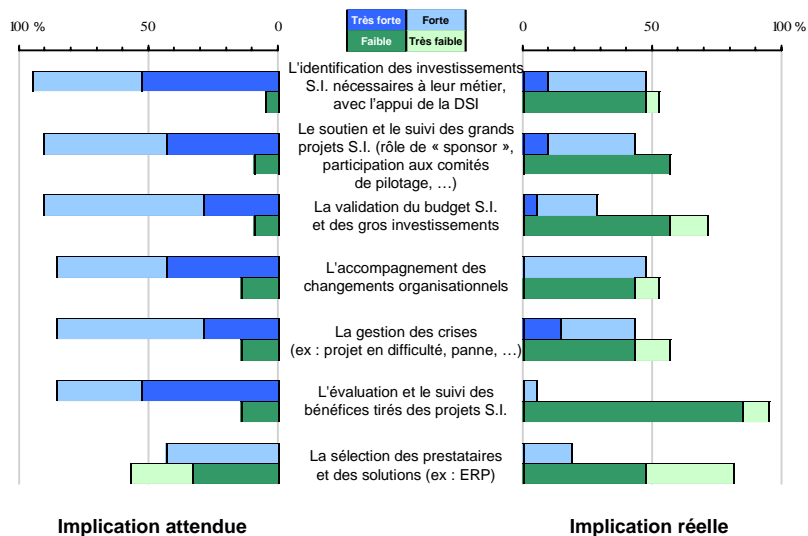
La majorité des Directions Générales perçoivent les systèmes d'information comme à niveau, voire en avance par rapport à ceux des concurrents, bien que leur contribution soit inférieure à leurs attentes.



Les Directions des Systèmes d'Information convergent avec les Directions Générales sur ce point, en se montrant légèrement plus positives (cf. page 38).

## RÔLES DES DIRECTIONS MÉTIERS

Quelle implication attendez-vous de vos Directeurs Métiers en matière de systèmes d'information ? Quelle est leur implication réelle ?



"L'implication des directions métiers est fondamentale : le directeur Métier s'est impliqué dans les deux logiciels comptables ; c'est fantastique, ils ont été installés en deux mois."  
DG

Une implication forte des Directions Métiers est attendue sur l'ensemble du cycle de vie des projets, excepté dans la sélection des prestataires et des solutions.

L'implication réelle des Directions Métiers est perçue comme nettement inférieure aux attentes, en particulier dans l'évaluation et le suivi des bénéfices liés aux projets.

Les Directions des Systèmes d'Information convergent fortement avec les Directions Générales sur ce point (cf. page 39).



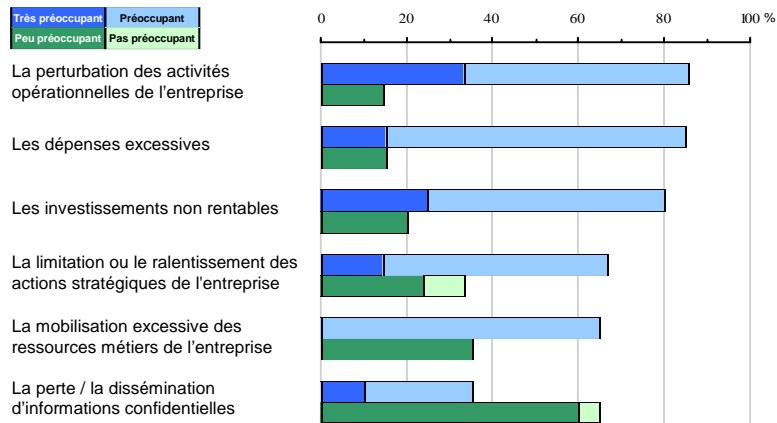


## 1 - Point de vue des Directions Générales sur les Systèmes d'Information

### RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

**A**u sein de votre entreprise, quels sont les risques liés aux systèmes d'information qui vous préoccupent le plus ?

" Ce qui me fait trembler, c'est qu'un avion tombe sur mon centre informatique. Ma deuxième inquiétude concerne les très grands projets : j'ai peur qu'on n'arrive pas à les maîtriser."  
DG



La plupart des Directions Générales perçoivent des risques élevés dans les systèmes d'information.

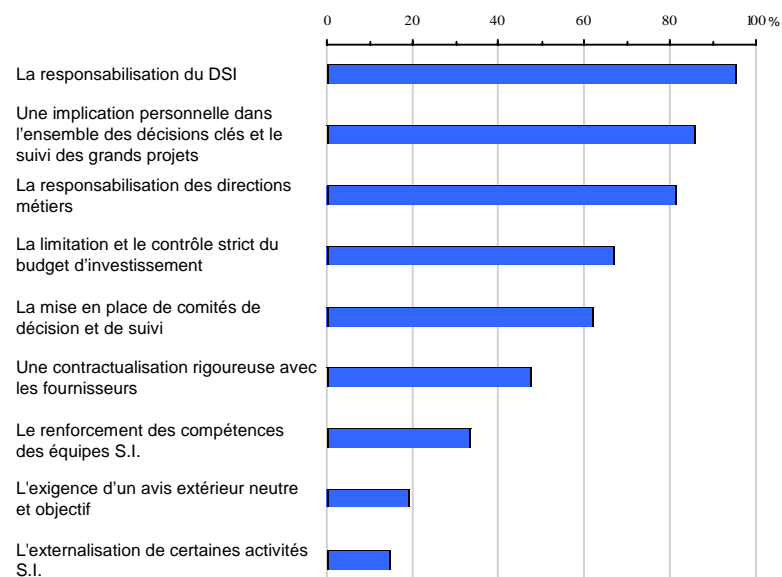
Les risques opérationnels et financiers sont considérés comme les plus préoccupants, avant les freins possibles à l'action stratégique.

La perte d'informations confidentielles ou leur accès non autorisé sont perçus comme des risques secondaires.



Comme les Directions Générales, les Directions des Systèmes d'Information considèrent que les risques les plus importants sont d'ordre opérationnel et financier. A la différence des Directions Générales, elles perçoivent le risque de perte d'informations confidentielles ou leur accès non autorisé comme préoccupants (cf. page 41).

**Q**uelles actions entreprenez-vous pour maîtriser ces risques ?



...actions entreprenez-vous pour maîtriser ces risques ?

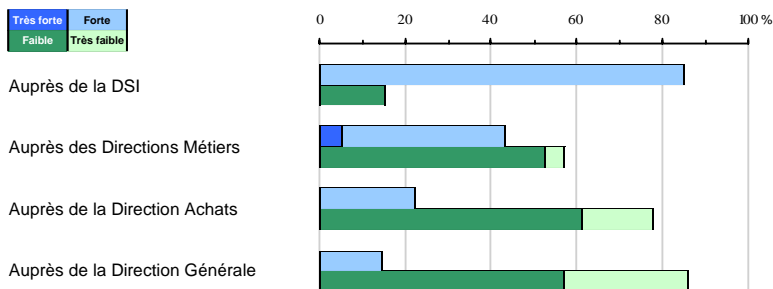
Pour maîtriser ces risques, les Directions générales préfèrent la responsabilisation à la mise en place de procédures ou de solutions d'organisation et voient le Directeur des Systèmes d'Information au coeur de cette responsabilisation.

A la différence des Directions Générales, les Directions des Systèmes d'Information attachent une forte importance à la mise en place de procédures. Cela pourrait s'expliquer par leur souci de rendre opérationnel le partage des responsabilités à travers des structures et des processus idoines (cf. page 42).



## RELATION AVEC LES PRESTATAIRES / FOURNISSEURS

### Comment évaluez-vous l'influence des fournisseurs / prestataires SI auprès des décideurs de votre entreprise ?



La majorité des Directions Générales considèrent que les fournisseurs et prestataires de service ont une influence importante auprès de la Direction des Systèmes d'Information.

La moitié des Directions Générales estiment que les fournisseurs et prestataires de service ont également une influence importante auprès des Directions Métiers.

Plus de la moitié des Directions des Systèmes d'Information considèrent que les fournisseurs et prestataires de service ont une influence importante auprès d'elles mais la majorité des Directions des Systèmes d'Information ne perçoivent pas comme forte l'influence des fournisseurs et prestataires de service sur les Directions Métiers (cf. page 42).

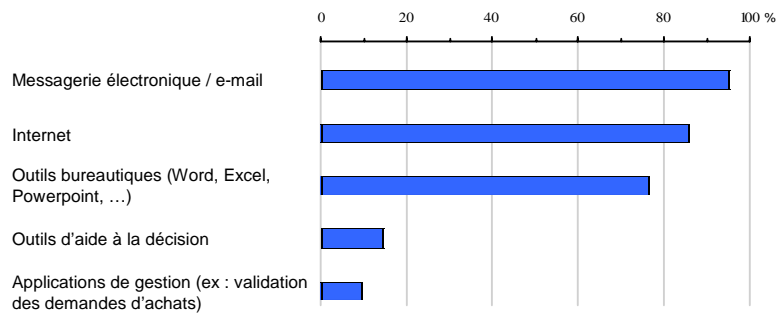


## 1 - Point de vue des Directions Générales sur les Systèmes d'Information

### OUTILS INFORMATIQUES UTILISÉS

**Q**uels types d'outils informatiques utilisez-vous personnellement ?

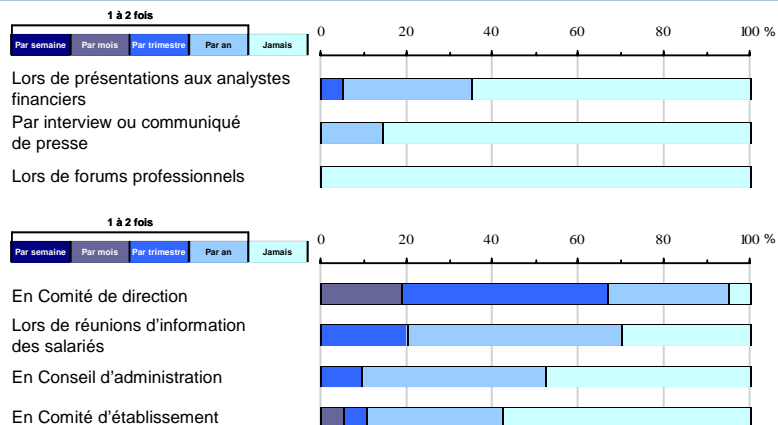
"Moi, je n'ai pas de micro-ordinateur, mais je suis provocateur : je considère que la créativité est faible quand on est devant un écran."  
DG



L'ensemble des Directions Générales utilisent des outils de bureautique. Près de la moitié des Directions Générales utilisent Internet et les moyens de communication électronique.

### OCCASIONS DE COMMUNICATION SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

**E**tes-vous amené(e) à communiquer personnellement sur les systèmes d'information de votre entreprise en externe ? En interne ?



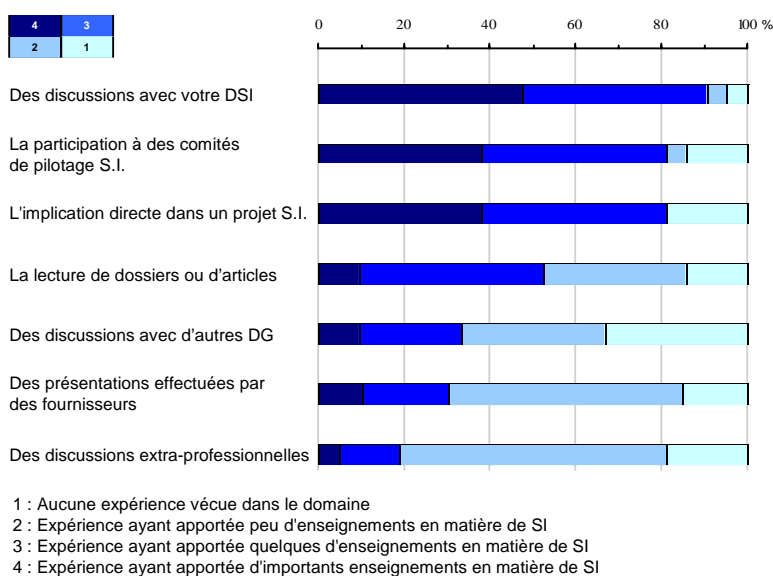
Les Directions Générales ne communiquent que très exceptionnellement à l'extérieur de l'entreprise sur le thème des systèmes d'information.

En interne, leur communication sur ce thème a lieu, sauf exception, dans l'enceinte décisionnelle du comité de direction.

Le sujet des systèmes d'information n'est jamais abordé au sein des conseils d'administration dans une entreprise sur deux.

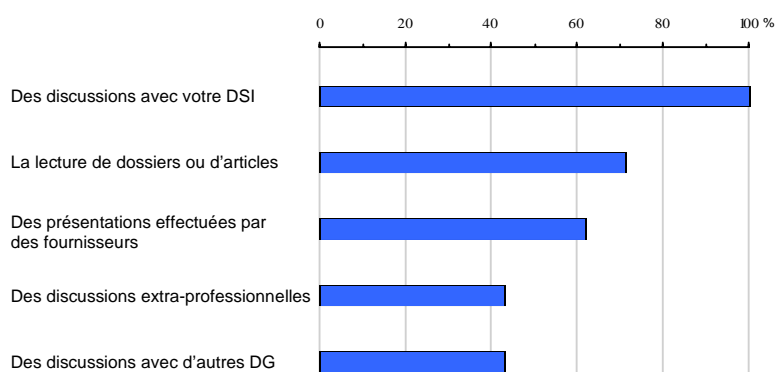
## FORMATION ET INFORMATION

**A**u cours de votre carrière, quelles expériences vous ont-elles permis de développer vos connaissances en matière de systèmes d'information ?



"C'est mon DSI qui m'a aidé à comprendre les systèmes d'information : il me donne toute l'information dans un langage que je comprends."  
 DG

**P**ar quels moyens vous informez-vous des nouveaux potentiels offerts par les systèmes d'information ?



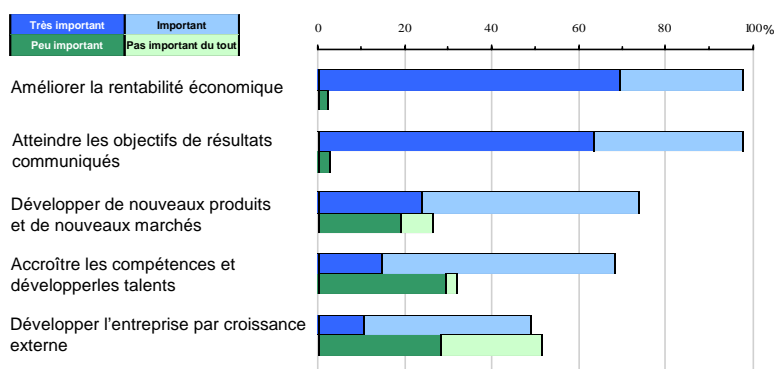
Les principales sources d'apprentissage et d'information des Directions Générales sur les systèmes d'information sont leurs échanges avec la Direction des Systèmes d'Information et leur implication opérationnelle dans les projets.

## 2 - Point de vue des Directions des Systèmes d'Information sur les Systèmes d'Information

### PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET PRIORITÉS POUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

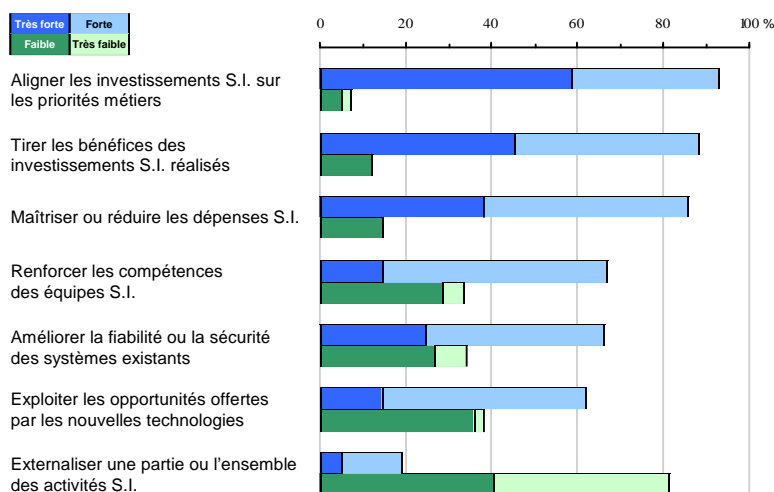
Quelles sont actuellement les priorités stratégiques dans votre entreprise ?

"Le contexte est très différent aujourd'hui : on est dans un contexte de repli. On a toujours de très grandes ambitions, mais avec l'obligation de réduire la toile, de ralentir les rythmes et de serrer partout." DSI



De même que pour les Directions Générales, ce sont des priorités court terme d'ordre économique qui sont mises en avant par les Directions des Systèmes d'Information (cf. page 27).

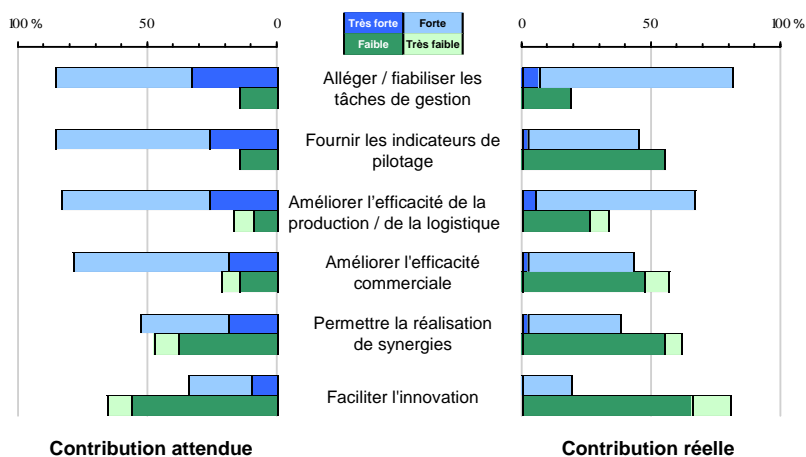
Dans votre entreprise, quels sont actuellement les thèmes prioritaires en matière de systèmes d'information ?



De même que pour les Directions Générales, c'est l'amélioration de l'impact métier des systèmes d'information qui apparaît comme une priorité, la maîtrise des dépenses restant un sujet de préoccupation (cf. page 28).

## CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**P**our chacune de ces missions, quelle est la contribution attendue des systèmes d'information de votre entreprise ? Quel est actuellement leur niveau réel de contribution ?



"La DSI n'est pas au Comex, parce que les systèmes d'information ne sont pas perçus comme ayant un niveau d'impact suffisant sur l'entreprise." DSI

**Contribution attendue :** De même que pour les Directions Générales, une contribution forte est attendue des systèmes d'information par la majorité des Directions des Systèmes d'Information, en particulier dans leur rôle traditionnel d'automatisation des processus et d'aide à la décision (indicateurs de pilotage).

Les Directions des Systèmes d'Information sont divisées quant au potentiel des systèmes d'information dans les domaines de la réalisation des synergies et de la facilitation de l'innovation (cf. page 29).

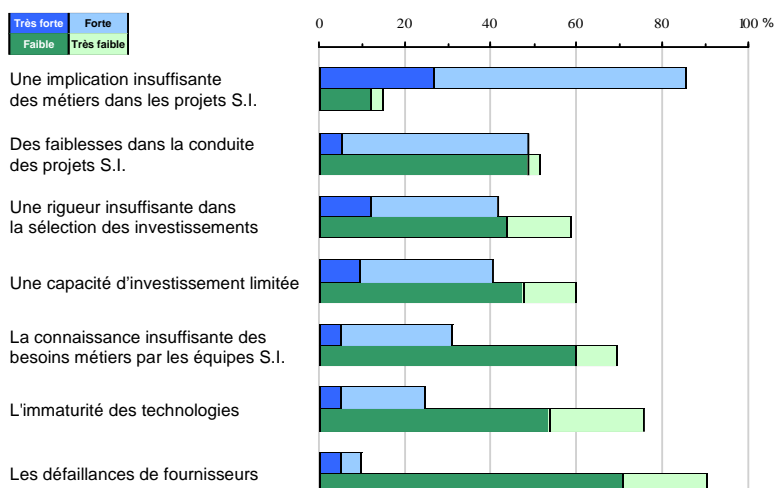
**Contribution réelle :** La majorité des Directions des Systèmes d'Information considèrent que la contribution actuelle des systèmes d'information est inférieure aux attentes, mais leur jugement apparaît moins négatif sur ce point que celui des Directions Générales (cf. page 29).



## 2 - Point de vue des Directions des Systèmes d'Information sur les Systèmes d'Information

### CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

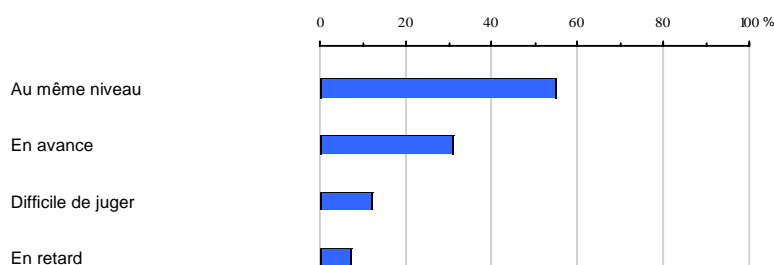
**S**elon vous, quels facteurs expliquent les éventuels écarts que vous percevez entre la contribution attendue et la contribution actuelle des SI au sein de votre entreprise ?



De même que les Directions Générales, les Directions des Systèmes d'Information considèrent que l'implication insuffisante des Directions Métiers est la principale raison de l'écart entre la contribution actuelle et la contribution attendue des systèmes d'information.

En revanche, elles ne perçoivent pas de faiblesses dans les connaissances métiers des équipes systèmes d'information, à la différence des Directions Générales (cf. page 30).

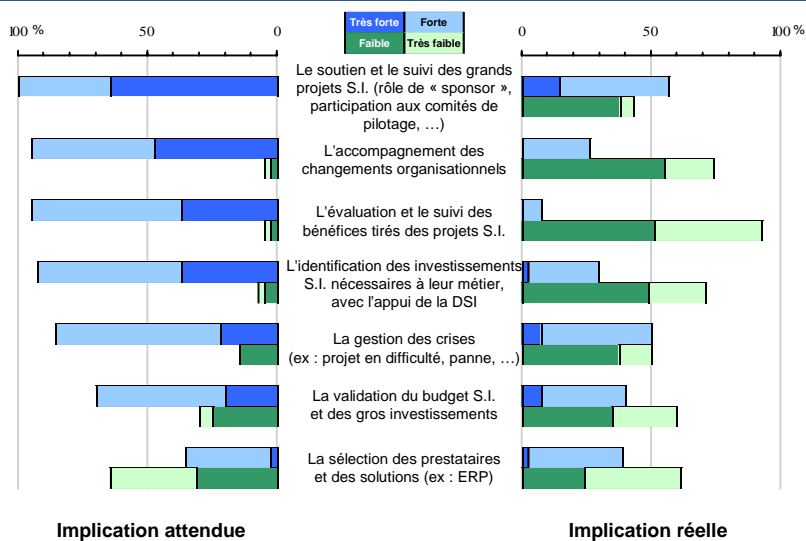
**C**omment positionnez-vous vos systèmes d'information par rapport à ceux de vos concurrents ?



De même que les Directions Générales, la majorité des Directions des Systèmes d'Information considèrent que leurs systèmes d'information sont à niveau, voire en avance par rapport à ceux de leurs concurrents (cf. page 30).

## RÔLE DES DIRECTIONS MÉTIERS

Quelle implication attendez-vous des Directeurs Métiers en matière de systèmes d'information ? Quelle est leur implication réelle ?



"Aujourd'hui, sans engagement des métiers, les projets ne passent pas. Il faut des business case conjoints." DSI



Comme les Directions Générales, la majorité des Directions des Systèmes d'Information attendent une implication forte des Directions Métiers et considèrent que l'implication actuelle n'est pas suffisante, en particulier dans l'évaluation et le suivi des bénéfices liés aux projets (cf. page 31).

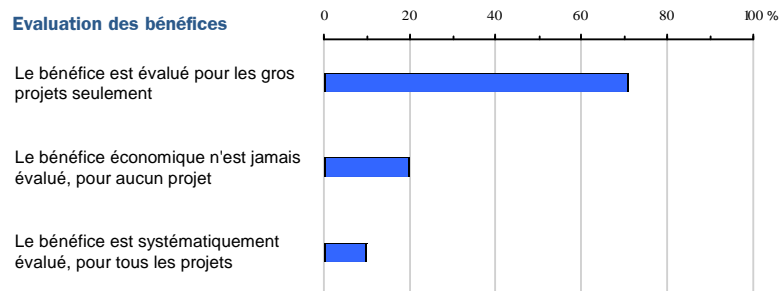


## 2 - Point de vue des Directions des Systèmes d'Information sur les Systèmes d'Information

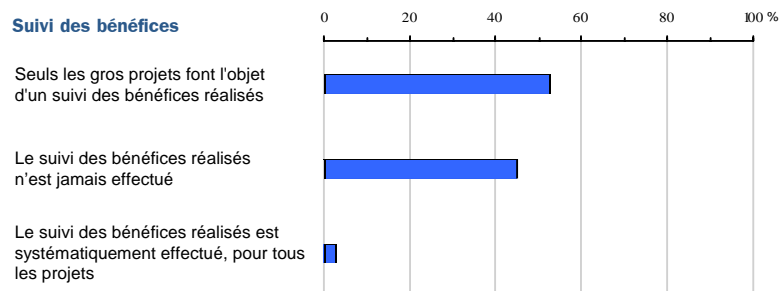
### RÔLE DES DIRECTIONS MÉTIERS

#### Comment les bénéfices tirés des projets SI sont-ils analysés et suivis ?

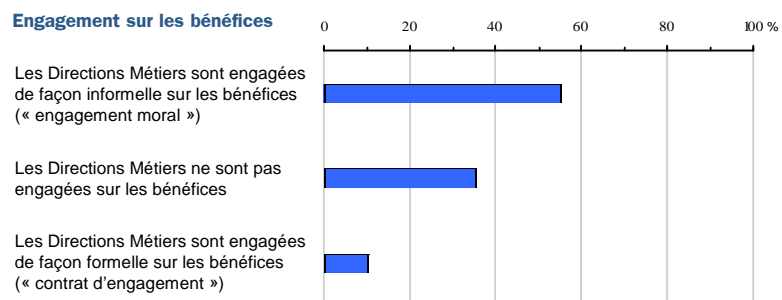
##### Evaluation des bénéfices



##### Suivi des bénéfices



##### Engagement sur les bénéfices

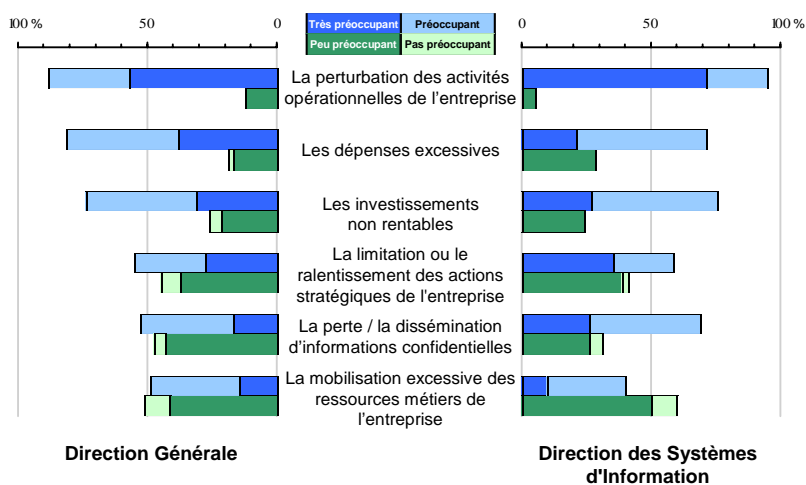


"En ce qui concerne les bénéfices des projets, c'est aux métiers de les évaluer. Ils ne sont pas très présents. Je souhaiterais des demandeurs customers" DSI

Dans la majorité des entreprises, seuls les grands projets font l'objet d'une évaluation et d'un suivi des bénéfices et les directions métiers sont faiblement engagées sur la réalisation des bénéfices.

## RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

**A**u sein de votre entreprise, quels sont les risques liés aux systèmes d'information qui préoccupent le plus votre Directeur Général ?  
Et pour votre part, quels sont les risques liés aux SI qui vous préoccupent le plus ?



"Je perçois un risque sur la sécurité qui est 'laissée pour compte' : je n'ai pas d'interlocuteur métier qui s'intéresse au sujet."  
DSI



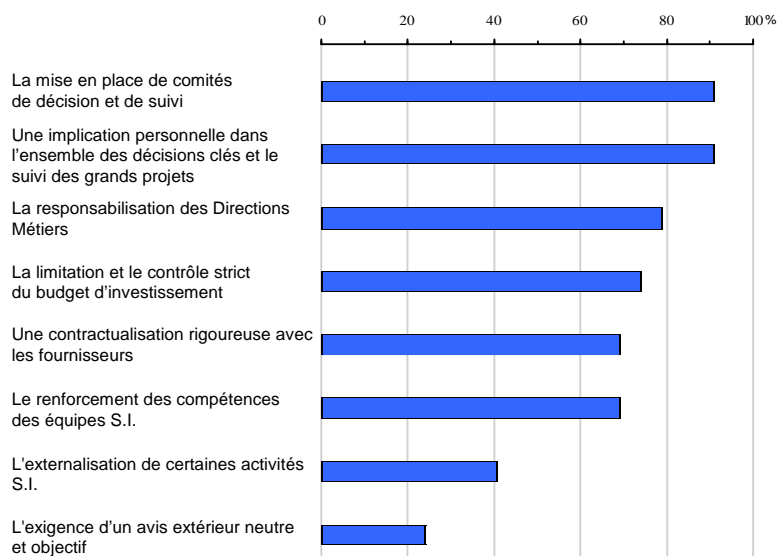
De même que les Directions Générales, les Directions des Systèmes d'Information considèrent que les risques les plus importants sont d'ordre opérationnel et financier.

A la différence des Directions Générales, les Directions des Systèmes d'Information perçoivent comme préoccupant le risque de perte d'informations confidentielles ou leur accès non autorisé (cf. page 32).

## 2 - Point de vue des Directions des Systèmes d'Information sur les Systèmes d'Information

### RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

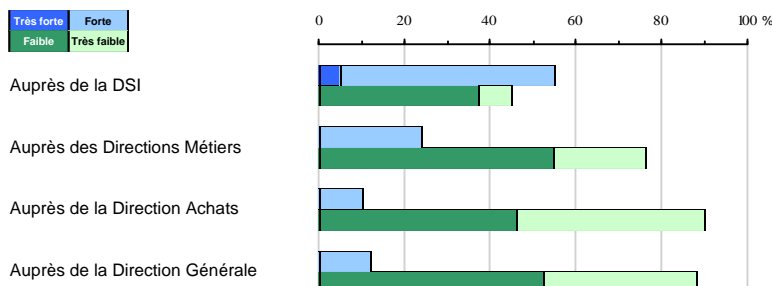
**E**n tant que DSI, quelles actions entreprenez-vous pour maîtriser les risques liés aux systèmes d'information ?



A la différence des Directions Générales qui privilégient fortement la responsabilisation des acteurs et l'implication personnelle pour gérer les risques, les Directions des Systèmes d'Information accordent une forte importance à la mise en place de procédures. Cela peut s'expliquer par une priorité donnée par les Directions des Systèmes d'Information à rendre opérationnel le partage des responsabilités à travers des structures et des processus idoines (cf page 32).

### RELATION AVEC LES PRESTATAIRES / FOURNISSEURS

**C**omment évaluez-vous l'influence des fournisseurs / prestataires SI auprès des décideurs de votre entreprise ?



"Si un fournisseur perd un appel d'offre, il n'essaie plus d'aller voir directement le président. Fournisseurs et patrons sont devenus adultes." DSI

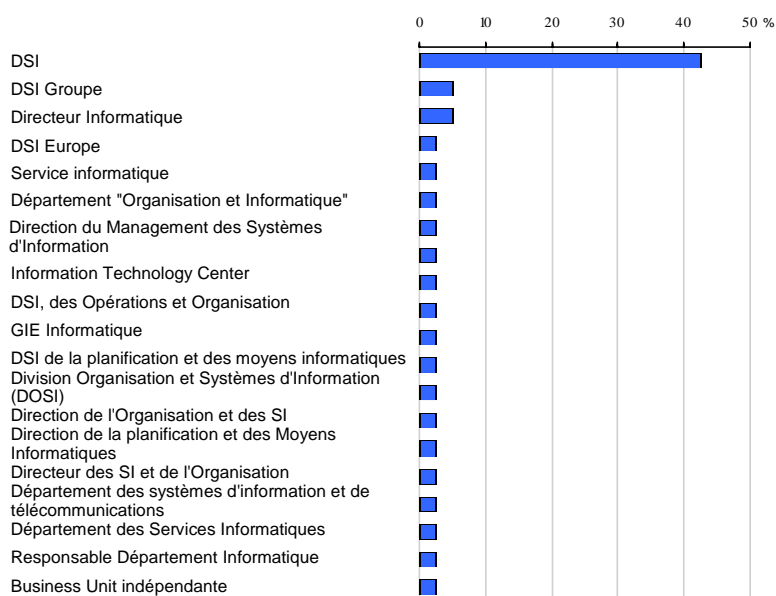


De même que la majorité des Directions Générales, une majorité de Directions des Systèmes d'Information considèrent que les fournisseurs et prestataires de service ont une influence importante sur elles.

En revanche, à la différence des Directions Générales, la majorité des Directions des Systèmes d'Information ne perçoivent pas une influence forte des fournisseurs et prestataires de service sur les Directions Métiers (cf page 33).

## PÉRIMÈTRE ET POSITIONNEMENT DE LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Quelle est la dénomination de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) au sein de votre entreprise ?



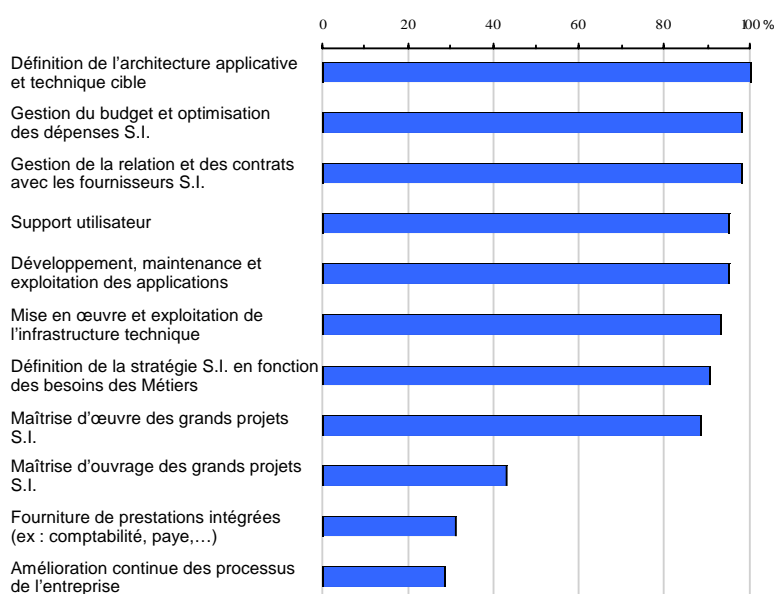
La dénomination "Direction des Systèmes d'Information" est employée dans plus de la moitié des entreprises.

## 2 - Point de vue des Directions des Systèmes d'Information sur les Systèmes d'Information

### PÉRIMÈTRE ET POSITIONNEMENT DE LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

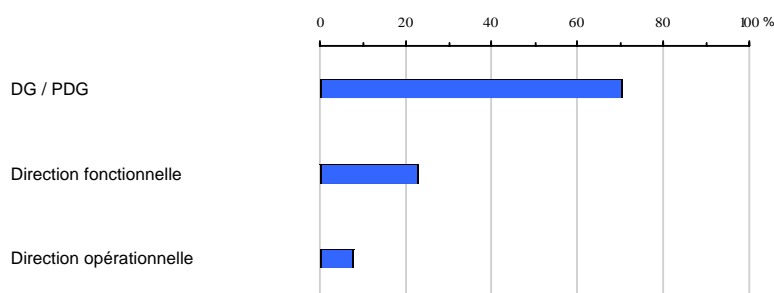
**P**armi les activités suivantes, quelles sont celles prises en charge par la DSI de votre entreprise ?

"La première mission de la DSI, c'est de faire tourner les choses. Les améliorations, on peut toujours les différer, mais il faut déjà que ça marche."  
DSI



Plus d'un tiers des Directions des Systèmes d'Information sortent du cadre traditionnel de leur fonction pour occuper des responsabilités de maîtrise d'ouvrage, théoriquement dévolues aux Métiers.

**D**ans l'organigramme de votre entreprise, à qui / à quoi la DSI est-elle rattachée ?

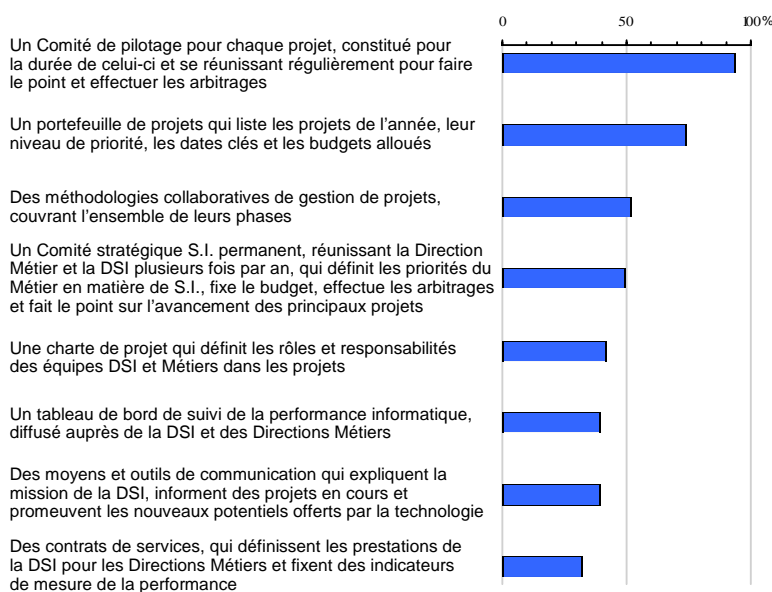


La majorité des Directions des Systèmes d'Information sont rattachées à une Direction Générale ou Opérationnelle.

Seule une minorité reste attachée à une Direction fonctionnelle de type Direction Financière ou Secrétariat Général.

## MÉCANISMES DE TRAVAIL AVEC LES DIRECTIONS MÉTIERS

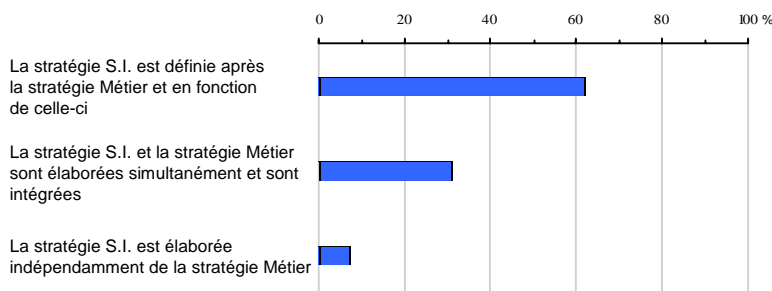
### Quels sont les mécanismes mis en place pour structurer les relations entre les Directions Métiers et la DSI ?



La majorité des entreprises ont mis en place des mécanismes pour structurer dans les projets les relations entre les équipes métiers et les systèmes d'information.

Seule une minorité a mis en place des mécanismes pour structurer les interactions entre les Directions Métiers et la Direction des Systèmes d'Information, notamment les discussions stratégiques.

### Dans votre entreprise, quel est le processus suivi pour définir la stratégie en matière de Systèmes d'Information ?

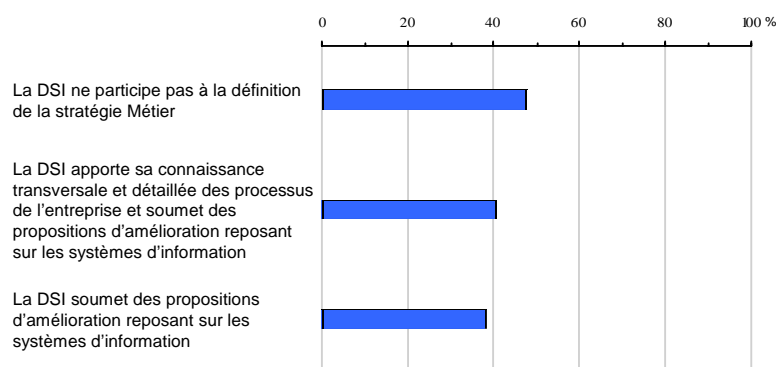


Seul un tiers des entreprises ont une démarche intégrée de définition des stratégies Métiers et Systèmes d'Information.

## 2 - Point de vue des Directions des Systèmes d'Information sur les Systèmes d'Information

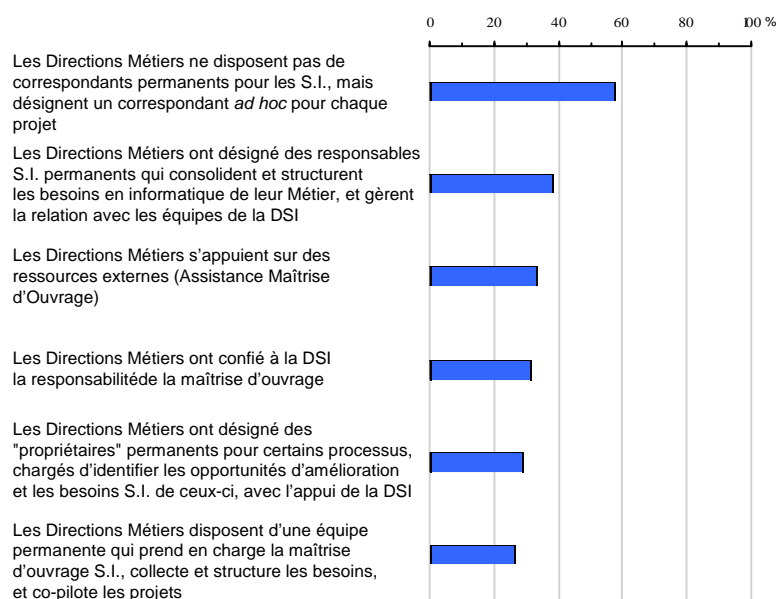
### MÉCANISMES DE TRAVAIL AVEC LES DIRECTIONS MÉTIERS

**D**e quelle manière la DSI est-elle impliquée dans l'élaboration de la stratégie Métier ?



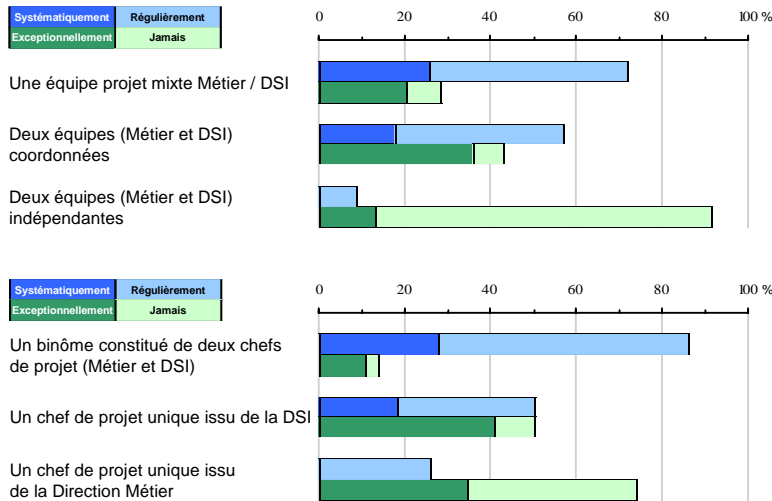
Dans la moitié des entreprises, la Direction des Systèmes d'Information n'est pas impliquée dans l'élaboration de la stratégie métier.

**D**ans votre entreprise, comment les Directions Métiers s'organisent-elles pour gérer les sujets liés aux systèmes d'information ?



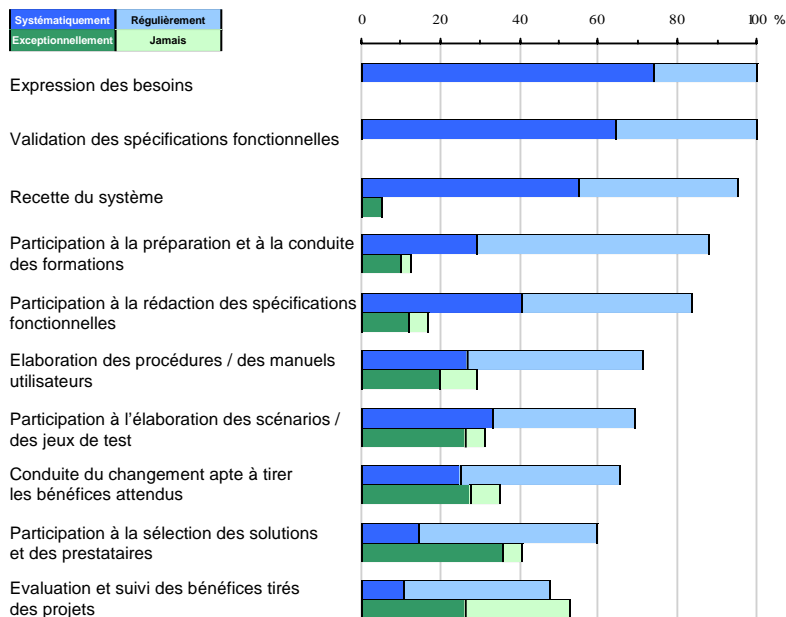
Dans la majorité des entreprises interrogées, les Directions Métiers affectent des ressources aux systèmes d'information "au coup par coup" pour des projets mais n'allouent pas de ressources de manière permanente et ne définissent pas de responsabilités pérennes.

## Quelles sont les modalités de mise en œuvre d'un projet SI dans votre entreprise, en termes d'équipe mobilisée et de mode de pilotage ?



Dans la majorité des entreprises interrogées, les équipes métiers et systèmes d'information travaillent en étroite collaboration et les métiers sont impliqués dans le pilotage des projets.

## Dans quelles activités d'un projet SI les équipes Métiers sont-elles impliquées ?



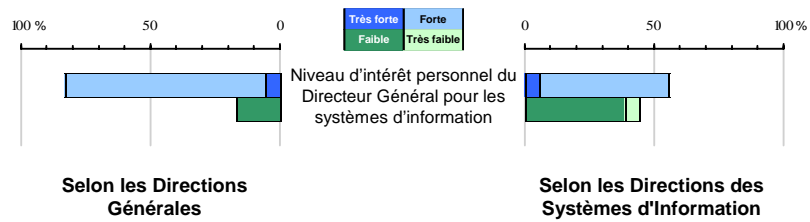
Les équipes métiers s'impliquent fortement dans la conception et la validation des systèmes d'information, moyennement dans la conduite du changement et de moindre façon dans l'évaluation et le suivi des bénéfices.



### 3 - Perspective croisée des Directions Générales et des Systèmes d'Information sur leur relation sur les Systèmes d'Information

#### NIVEAU D'INTÉRÊT PERSONNEL ET CONNAISSANCES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

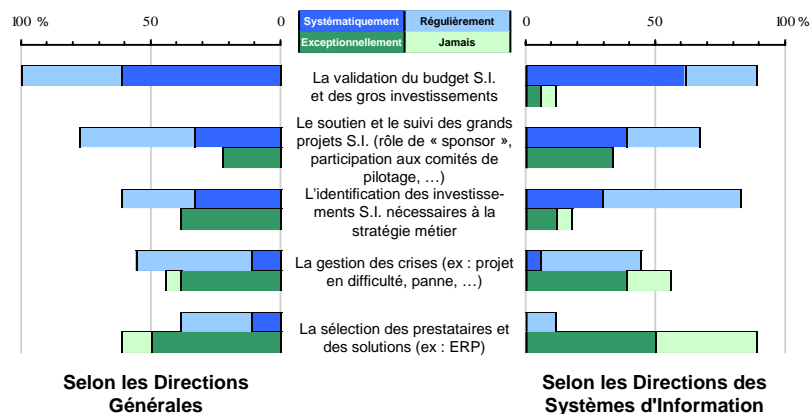
**Q**uel est le niveau d'intérêt personnel du Directeur Général pour les systèmes d'information ?



Une grande majorité des Directions Générales déclarent avoir un intérêt fort pour les systèmes d'information. Ce point de vue est partagé par la moitié seulement des Directions des Systèmes d'Information.

Seul un petit nombre de Directions Générales déclarent avoir un intérêt faible pour les systèmes d'information, nombre qui est doublé selon les Directions des Systèmes d'Information.

**D**ans quelles activités le Directeur Général est-il impliqué en matière de systèmes d'information ?

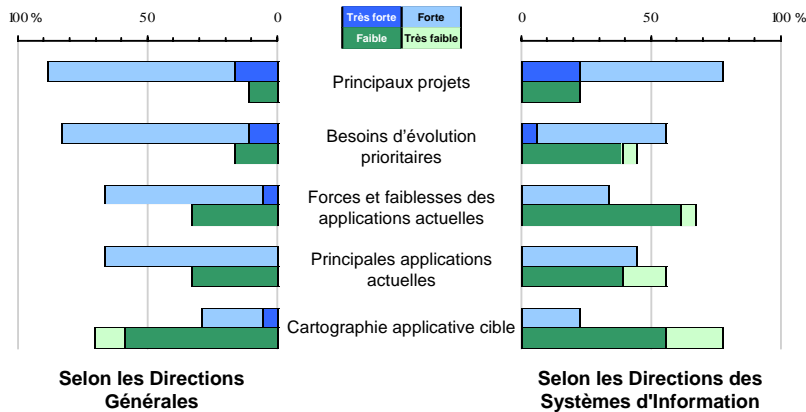


L'ensemble des Directions Générales considèrent être fortement impliquées dans la validation du budget et des grands projets.

La moitié des Directions Générales considèrent être aussi significativement impliquées dans les phases amont d'identification des investissements et aval de soutien des grands projets.

Les Directions des Systèmes d'Information confirment globalement l'implication des Directions générales, mais relativisent leur niveau d'implication dans les activités autres que la validation du budget et des grands projets.

## Quel est le niveau de connaissances le Directeur Général a-t-il des systèmes d'information de l'entreprise ?



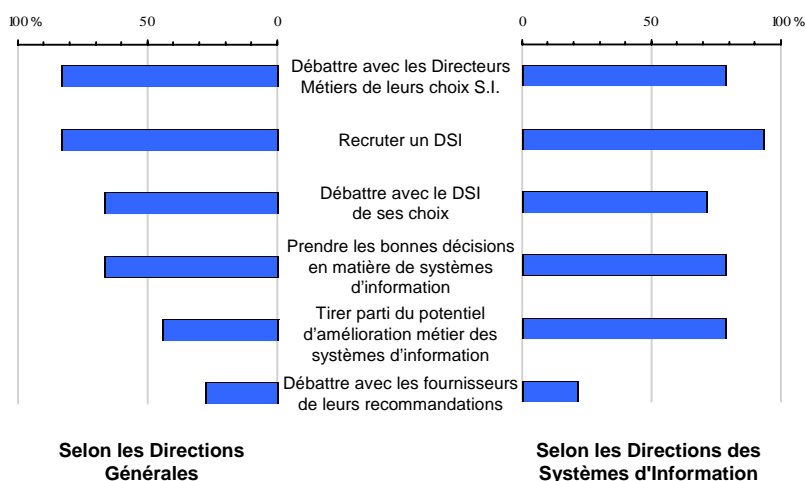
"L'informatique, c'est une matière que je ne pénètre pas. Mes confrères ont un vernis qui leur permet de croire qu'ils comprennent. Moi pas, mais je crois que c'est ma force : je peux demander à ceux qui viennent me parler d'informatique de revenir à des formulations ordinaires et là je peux comprendre."  
DG



La majorité des Directions Générales considèrent avoir une bonne connaissance des principaux projets en cours et des besoins d'investissement à venir.

Ce point de vue est partiellement partagé par les Directions des Systèmes d'Information. En effet, si la majorité d'entre elles confirment que leur Direction Générale a une bonne connaissance des projets, seule la moitié estiment que leur Direction Générale a une bonne connaissance des forces et faiblesses de l'existant et des besoins d'évolution prioritaires.

## Le niveau de connaissance du Directeur Général en matière de systèmes d'information est-il suffisant pour...



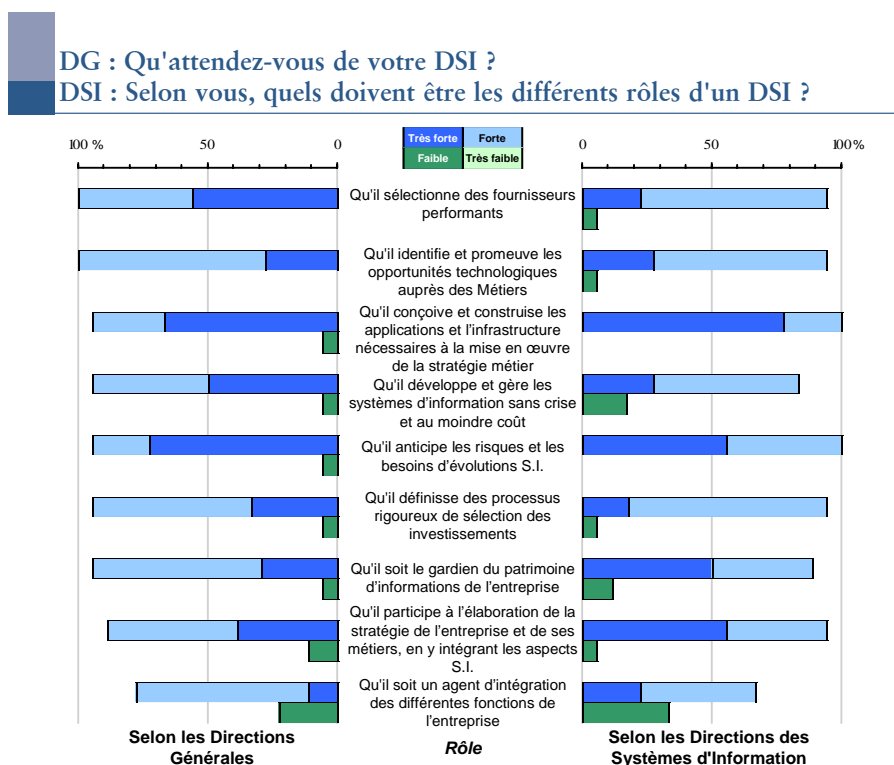
La majorité des Directions Générales considèrent que leur niveau de connaissance est suffisant pour discuter les propositions qui émanent des Directions Métiers et de la Direction des Systèmes d'Information.

Cette opinion est partagée par les Directions des Systèmes d'Information qui jugent même le niveau de connaissance des Directions Générales supérieur.



### 3 - Perspective croisée des Directions Générales et des Systèmes d'Information sur leur relation sur les Systèmes d'Information

#### MISSION DE LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

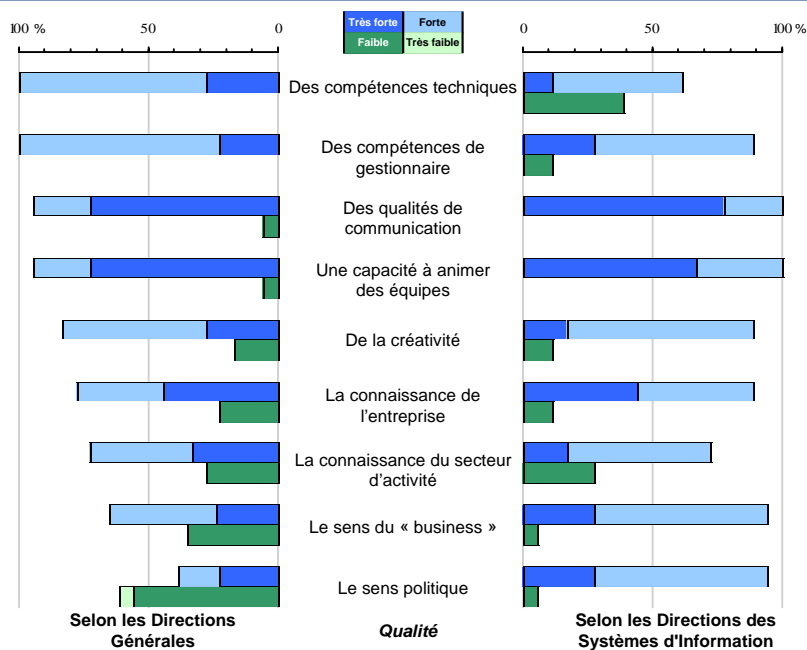


Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information partagent globalement la même vision de la mission de la Direction des Systèmes d'Information.

## COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES

Quelles sont les qualités et les expériences préalables que vous jugez essentielles pour un DSI ?

### Qualités



"Mon Directeur des Systèmes d'Information est un type qui a les idées claires et simples. Expliquer les choses compliquées simplement, c'est une qualité majeure, surtout dans ce domaine. Et il a une bonne sensibilité business, il est aligné sur la stratégie. C'est important pour parler avec les patrons de division." DG



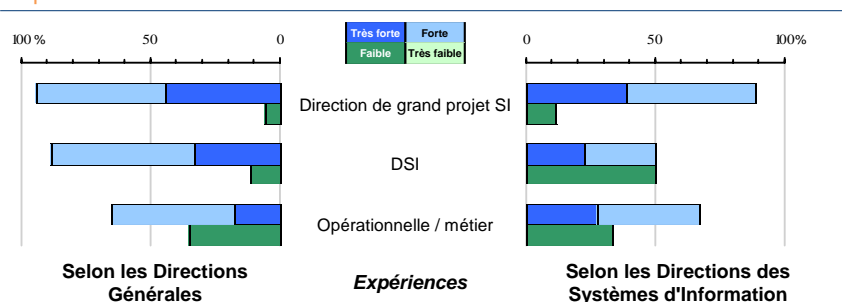
Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information partagent globalement la même vision des qualités essentielles pour un Directeur des Systèmes d'Information, et valorisent en particulier l'importance des qualités de communication et d'animation d'équipes.

Les Directions Générales privilégient les compétences techniques et les compétences de gestion sur la connaissance du métier, à l'inverse des Directions des Systèmes d'Information qui privilégient le sens du business et le sens politique.

### 3 - Perspective croisée des Directions Générales et des Systèmes d'Information sur leur relation sur les Systèmes d'Information

#### COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES

##### Expériences

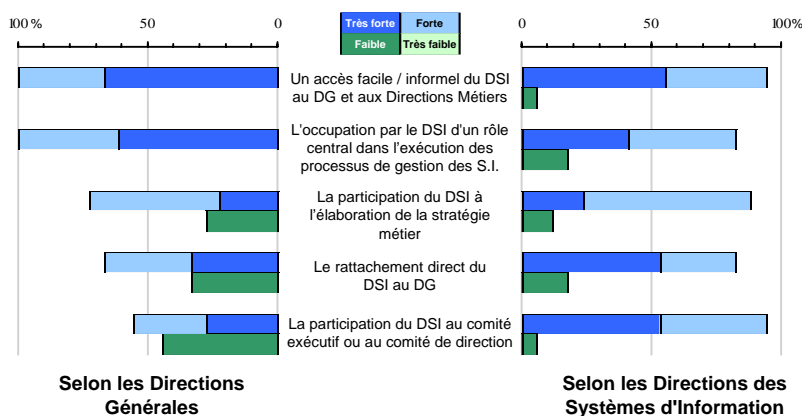


Les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information n'ont pas la même perception des expériences essentielles pour un Directeur des Systèmes d'Information :

- Les Directions Générales privilégient les expériences dans le domaine des systèmes d'information sur les expériences métiers.
- Les Directions des Systèmes d'Information accordent une forte importance à une expérience de grand projet, mais privilégient une expérience opérationnelle sur une expérience de Direction des Systèmes d'Information.

#### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**P** Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous semblent importants pour que le DSI remplisse efficacement son rôle ?



"On a besoin de bons spécialistes, qui disent clairement ce qu'ils veulent, qui savent l'expliquer, et qui comprennent les préoccupations du business"  
DG

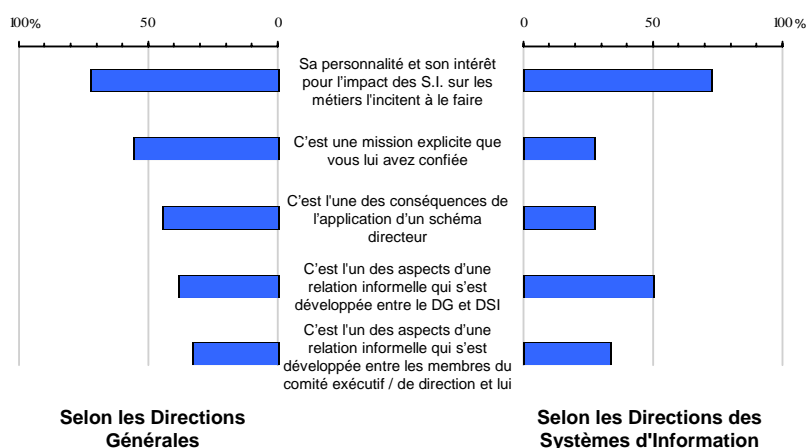


La majorité des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information s'accordent sur le fait que le premier facteur de succès pour les Directions des Systèmes d'Information est un accès facile et informel à la Direction Générale et aux Directions Métiers.

En revanche, à la différence de la majorité des Directions des Systèmes d'Information, moins de la moitié des Directions Générales ne considèrent pas que le positionnement formel du Directeur des Systèmes d'Information (rattachement direct à la Direction Générale et participation du Directeur des Systèmes d'Information au comité de direction ou exécutif) soit un facteur clé de succès.

## RÔLE TRANSVERSE DE LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**S**i le DSI aide le directeur général à identifier et à gérer des problèmes transverses (comme les incohérences entre les stratégies métiers, ou entre les priorités à court et long termes), est-ce parce que...



Directions Générales et Directeurs des Systèmes d'Information s'accordent sur le fait que le rôle transverse joué par ce dernier est lié avant tout à sa personnalité et à sa volonté d'améliorer l'impact métier des systèmes d'information.

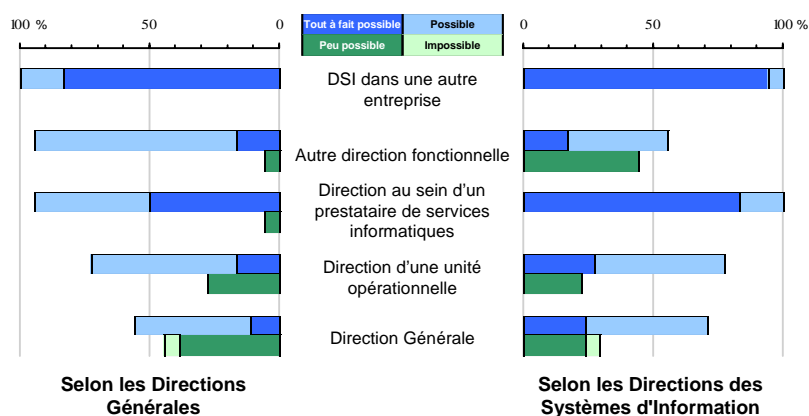


Ils diffèrent dans leur perception des autres facteurs : les Directions Générales considèrent avoir explicitement mandaté les Directeurs des Systèmes d'Information pour remplir ce rôle alors que ces derniers le perçoivent comme officieux et résultant de relation(s) informelle(s).

### 3 - Perspective croisée des Directions Générales et des Systèmes d'Information sur leur relation sur les Systèmes d'Information

#### ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

**S**elon vous, quelles sont les possibilités d'évolution de carrière d'un DSI ?

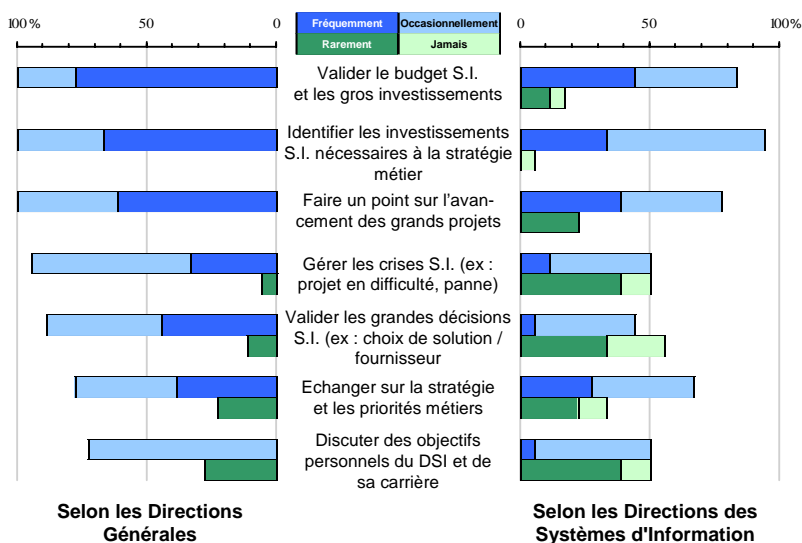


Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information s'accordent sur le fait que les opportunités les plus probables d'évolution pour le Directeur des Systèmes d'Information se situent à l'extérieur de l'entreprise.

Les Directions Générales sont toutefois ouvertes à une évolution à l'intérieur de l'entreprise, mais plus majoritairement dans une autre responsabilité fonctionnelle, alors que les Directions des Systèmes d'Information se voient plus évoluer vers des rôles opérationnels.

## INTERACTIONS DIRECTION GÉNÉRALE - DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Quel est l'objet de vos discussions avec le DSI / DG de votre entreprise ?

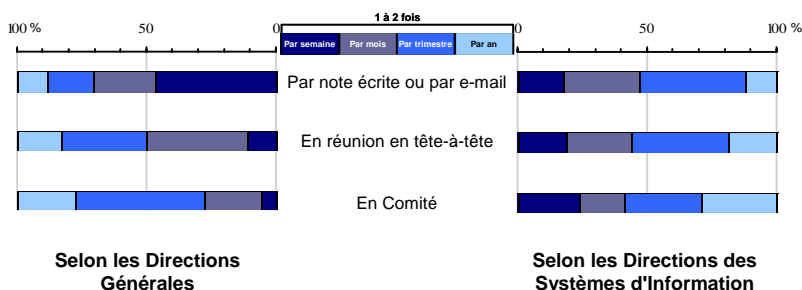


Les décisions et le suivi des investissements sont les thèmes de discussion les plus fréquents.

Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information s'accordent sur l'objet de leurs interactions, mais pas sur leur fréquence que les Directions Générales perçoivent comme plus forte que les Directions des Systèmes d'Information.



Dans quel contexte et avec quelle fréquence interagissez-vous avec votre DSI / DG ?



"Entre deux comités exécutifs, je donne des signaux à la Direction Générale. Ça peut être par téléphone, mais c'est en général par notes." DSI

Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information ont régulièrement des interactions directes en dehors des comités par écrit ou dans le cadre de réunions en tête-à-tête.

Comme pour la question précédente, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information n'ont pas la même perception de la fréquence de ces interactions, que les Directions Générales perçoivent comme plus forte que les Directions des Systèmes d'Information.





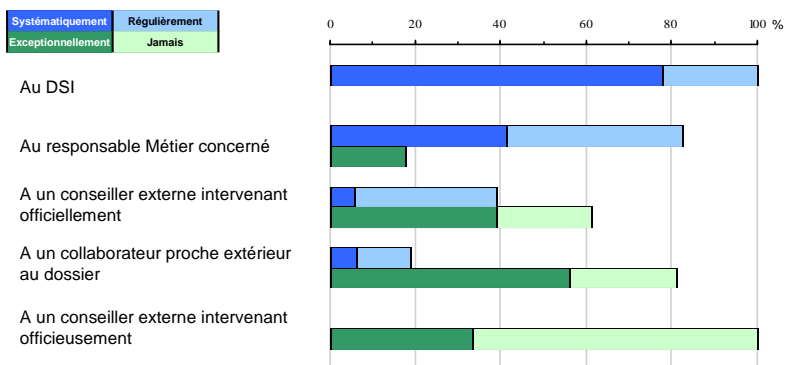
### 3 - Perspective croisée des Directions Générales et des Systèmes d'Information sur leur relation sur les Systèmes d'Information

#### INTERACTIONS DIRECTION GÉNÉRALE - DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**A** qui faites-vous généralement appel pour bénéficier d'un second avis sur un dossier SI complexe ?

##### Question DG

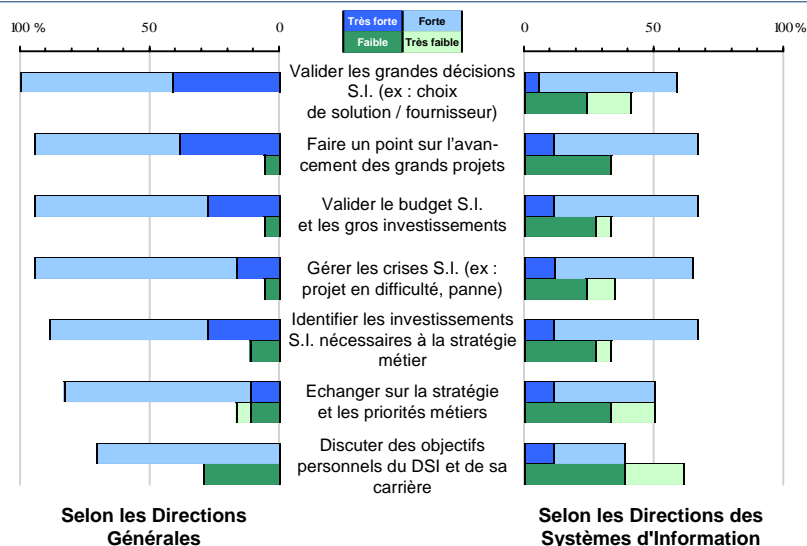
"Quand il y a une question importante, je la pose à deux personnes qui connaissent bien l'organisation, qui sont reconnues et qui peuvent aller voir la DSI en lui disant que le point n'est pas clair."  
DG



Les Directions Générales considèrent leur Directeur des Systèmes d'Information comme leur premier conseiller en matière de systèmes d'information, mais elles consultent également les Directions utilisatrices.

**E**n général, êtes-vous satisfait(e) des interactions avec votre DG / DSI ?

"J'aimerais voir la Direction Générale plus souvent et parler un peu plus de perspectives. Mais je pense qu'elle apporte ce qu'elle peut."  
DSI



Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information ne retirent pas la même satisfaction de leurs interactions :

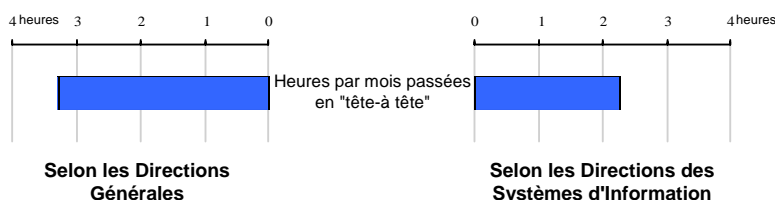
- La majorité des Directions Générales sont satisfaites des interactions avec leur Direction des Systèmes d'Information, quel que soit le sujet abordé.
- La majorité des Directions des Systèmes d'Information sont satisfaites des interactions portant sur les sujets directement liés aux systèmes d'information.

...satisfait(e) des interactions avec votre DG / DSI ?

Plus de la moitié des Directions des Systèmes d'Information ne sont pas satisfaites des interactions sur les autres sujets (stratégie métier et carrière du Directeur des Systèmes d'Information).

**DG : Combien d'heures par mois consacrez-vous aux réunions en "tête-à-tête" avec votre DSI ?**

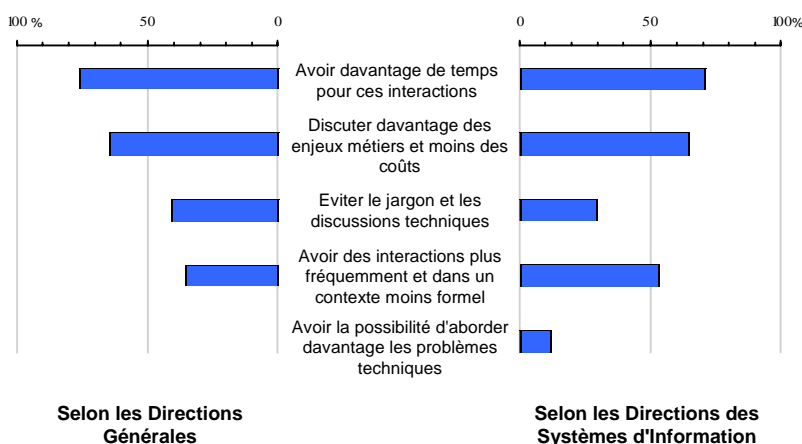
**DSI : Combien d'heures par mois votre Directeur Général consacre-t-il aux réunions en "tête-à-tête" avec vous ?**



En moyenne, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information sont en contact entre deux et trois heures par mois.



**Q**uelles évolutions pourraient accroître l'efficacité des interactions avec votre Directeur Général / DSI ?



Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information convergent quant à la nécessité de consacrer plus de temps à leurs interactions et de discuter davantage des enjeux métiers et moins des coûts.

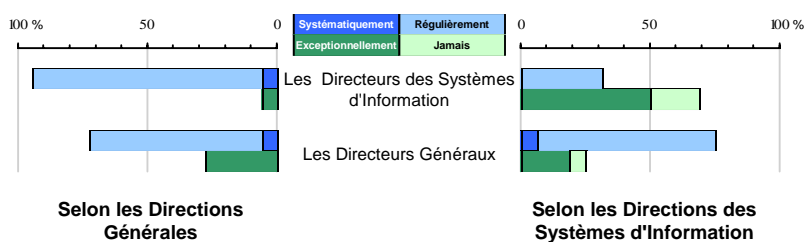


Conformément aux réponses précédentes, les Directions des Systèmes d'Information souhaitent également augmenter la fréquence des interactions avec leur Direction Générale.

### 3 - Perspective croisée des Directions Générales et des Systèmes d'Information sur leur relation sur les Systèmes d'Information

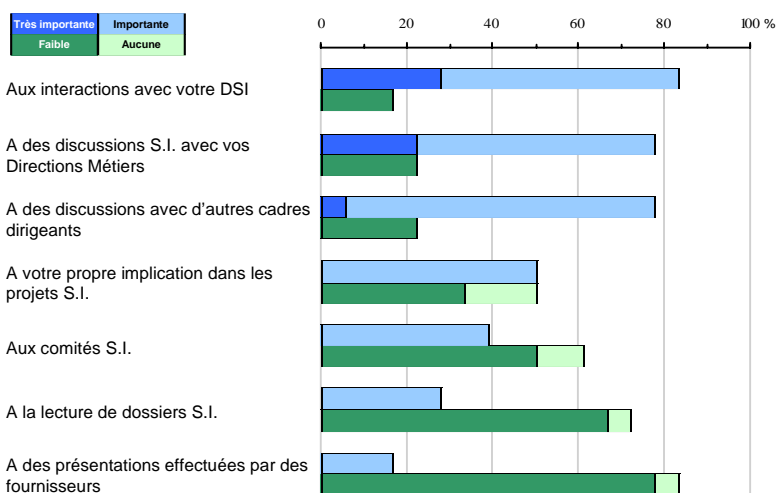
#### INTERACTIONS DIRECTION GÉNÉRALE - DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

##### Qui est à l'origine des interactions ?



Alors que les Directions Générales considèrent que les interactions sont autant engagées par elles que par les Directions des Systèmes d'Information, ces dernières considèrent que ce sont les Directions Générales qui sont principalement à l'origine des interactions.

##### Si vous aviez davantage de temps à consacrer aux problématiques liées aux systèmes d'informations, quelle part consacriez-vous...



Echanger davantage avec la Direction des Systèmes d'Information et avec les Directions Métiers serait la priorité des Directions Générales si elles disposaient de davantage de temps à consacrer aux systèmes d'information.

## ■ CONSEILS RÉCIPROQUES

Le questionnaire comportait une rubrique ouverte permettant aux Directions Générales et aux Directions des Systèmes d'Information de se donner des conseils réciproques. Cette section récapitule les conseils les plus fréquemment donnés.

### ● Conseils des Directions Générales aux Directions des Systèmes d'Information

■ **Renforcer l'excellence opérationnelle.** Il s'agit du conseil le plus fréquemment donné par les Directions Générales (un tiers des conseils). Celles-ci considèrent que la gestion des systèmes d'information doit encore progresser ("*maîtriser les coûts*", "*fiabiliser les solutions*"). Près d'un tiers des conseils relatifs à l'excellence opérationnelle sont directement ciblés sur le fonctionnement interne de la Direction des Systèmes d'Information ("*poursuivre la réorganisation de la Direction des Systèmes d'Information pour en faire un outil efficace*"), et sur le rôle de manager du Directeur des Systèmes d'Information ("*améliorer le management de ses équipes*", "*améliorer son leadership*").

■ **Développer les relations avec les Directions Métiers.** Près d'un quart des conseils donnés par les Directions Générales concernent les relations entre Direction des Systèmes d'Information et Direction Métiers. Les Directions Générales sont conscientes de l'implication insuffisante des métiers, mais elles estiment aussi que les Directions des Systèmes d'Information disposent de leviers pour améliorer la situation. Les conseils donnés couvrent la communication informelle ("*maintenir un contact fréquent avec les responsables opérationnels / fonctionnels du groupe*"), la connaissance des besoins Métiers ("*bien connaître les besoins internes*") ou encore la structuration de ces relations ("*accroître la formalisation des relations Directions Métiers / Direction des Systèmes d'Information*").

■ **Améliorer la communication.** Un conseil sur cinq concerne l'amélioration de la communication, tant en termes de transparence sur la performance ("*communiquer sur la fiabilité des systèmes*", "*être transparent dans ses choix techniques / organisationnels / budgétaires*") que sur le plan des relations interpersonnelles ("*être moins sur la défensive avec ses collègues*").

La relation avec les prestataires / fournisseurs de services ne fait pas l'objet de conseils de la part des Directions Générales. Seule une Direction Générale a senti le besoin de donner un conseil de prudence vis-à-vis des fournisseurs ("*faire preuve d'une grande vigilance sur les évolutions techniques vendues par les fournisseurs*").

### 3 - Perspective croisée des Directions Générales et des Systèmes d'Information sur leur relation sur les Systèmes d'Information

#### ■ CONSEILS RÉCIPROQUES

##### ● Conseils des Directions des Systèmes d'Information aux Directions Générales

■ **Consacrer davantage de temps aux systèmes d'information.** Il s'agit du conseil le plus fréquent. Il concerne à la fois le temps passé avec la Direction des Systèmes d'Information ("*plus de points informels Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information*", "*Accorder du temps à la Direction des Systèmes d'Information*"), le temps consacré au suivi des projets ("*participer plus fréquemment aux comités de projet*") et le temps dédié à prendre connaissance des opportunités offertes par les nouvelles technologies ("*accroître son niveau de culture informatique pour en tirer davantage de bénéfices*", "*prendre plus de temps pour comprendre les nouvelles technologies*").

■ **Accorder davantage de reconnaissance et de confiance à la Direction des Systèmes d'Information.** Les Directions des Systèmes d'Information manifestent un besoin de reconnaissance de la part de leurs Directions Générales ("*ne plus considérer les SI comme un mal nécessaire*", "*apprécier les services rendus*", "*reconnaître la contribution*") et regrettent que les Directions Générales se fient trop à des avis externes et pas assez au leur ("*faire confiance à son service informatique*").

■ **Impliquer les métiers.** Les Directions des Systèmes d'Information estiment que les Directions Générales devraient davantage inciter les Directions Métiers à s'impliquer ("*pousser les Directions Métiers à s'impliquer dans les projets*").

■ **Mieux exploiter le potentiel organisationnel des systèmes d'information.** Dans un nombre significatif de cas, les Directions des Systèmes d'Information ont conscience qu'elle peuvent jouer un rôle dans l'évolution de l'organisation et des processus, et conseillent aux Directions Générales de tirer parti de cette capacité ("*profiter de la connaissance de l'entreprise par le DSI pour identifier les actions à réaliser afin d'améliorer l'efficacité interne et réduire les coûts*", "*tirer un meilleur parti du SI actuel en insistant davantage sur la mise en application des réformes des organisations qu'il rend possible*").

■ Synthèse	7
■ Points de vue des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information	25
■ <b>Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information</b>	<b>63</b>
<p>Ce chapitre présente d'abord les trois familles de modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information observées. Il examine ensuite les différentes situations analysées au sein de chaque famille. Enfin, il passe en revue les principaux leviers d'action utilisés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information pour faire évoluer leur relation, lorsque les enjeux liés aux systèmes d'information changent.</p>	
■ Annexe	89



# Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

Les entretiens menés auprès des Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information ainsi que l'étude des questionnaires émanant d'une même entreprise ont conduit à regrouper les situations de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information en trois familles (ou modèles de relation) en fonction de l'objectif principal qui anime la relation :

- Résoudre le problème informatique ;
- Optimiser les investissements en systèmes d'information ;
- Transformer l'entreprise à l'aide des systèmes d'information.

Ce chapitre comporte trois parties.

- **Description des modèles de relation.**

Cette première partie détaille les trois modèles de relation observés. Il décrit notamment, pour chaque modèle, le profil des entreprises qui l'ont adopté, les rôles respectifs joués par la Direction Générale et la Direction des Systèmes d'Information ainsi que la contribution des systèmes d'information perçue par les Directions Générales.

- **Réalités des situations étudiées.**

Si chacune des situations observées peut être rattachée à un modèle "dominant", plusieurs modèles de relation peuvent coexister dans une même entreprise lorsque les enjeux liés aux systèmes d'information varient selon les métiers. D'autre part, dans la réalité des situations étudiées, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information n'ont pas toujours la même perception des enjeux liés aux systèmes d'information.

- **Leviers d'action observés.**

Les entretiens ont permis d'identifier un certain nombre de leviers d'action utilisés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information pour faire évoluer leur mode de relation. Cette troisième partie présente ces leviers en les distinguant en fonction de l'objectif poursuivi : (1) améliorer la maîtrise technique et financière des systèmes d'information et (2) accroître la contribution des systèmes d'information à la performance de l'entreprise.



## 1 - Description des modèles de relation

### ■ RÉSOUDRE LE PROBLÈME INFORMATIQUE

#### ● Profil des entreprises

Les entreprises qui fonctionnent selon ce modèle font face à une **crise informatique**. De sujet secondaire, l'informatique est devenue un problème pour la Direction Générale, caractérisé par un ou plusieurs des symptômes suivants :

- Les dépenses augmentent fortement "*Un puits sans fond*" ;
- Les applications tombent en panne "*Nous avons beaucoup de problèmes d'exploitation*" ;
- Les projets dérivent "*Budgets et délais ne sont jamais respectés*" ;
- Les explications fournies par la Direction des Systèmes d'Information paraissent incompréhensibles "*Un sujet incompréhensible et incontrôlable*" ;
- Les relations entre la Direction des Systèmes d'Information et les Directions Métiers sont conflictuelles "*La Direction informatique est une tour d'ivoire*".

Pour y remédier, les Directions Générales de ces entreprises ont souvent été amenées à recruter un nouveau Directeur des Systèmes d'Information qui "*parle simplement*" et "*s'intéresse aux métiers*".

Remarque :

Au sein de l'échantillon d'entreprises ayant participé à l'étude, une minorité d'entreprises se trouve dans cette famille. Néanmoins, la majorité des entreprises interrogées a déclaré avoir connu une crise informatique et en être sortie. La proportion d'entreprises observée dans cette famille n'est pas nécessairement représentative, car les entreprises qui connaissaient une crise au moment de l'étude pourraient avoir choisi de ne pas participer.

#### ● Mode de fonctionnement de la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

Dans ces entreprises, l'objectif principal de la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information est de résoudre le problème informatique.

La relation est forte, fonctionne sur un mode projet et l'implication de la Direction Générale est importante :

- La Direction Générale engage et soutient la démarche de résolution du problème informatique : elle fixe des objectifs de progrès, incite les Directions Métiers à participer, soutient la Direction des Systèmes d'Information, résout les conflits et effectue des arbitrages.
- La Direction des Systèmes d'Information est chargée de résoudre le problème via des actions court terme et une communication adaptée : identification des points critiques, définition d'un plan d'actions, communication du plan d'actions et des progrès et remontée des difficultés à la Direction Générale pour arbitrage.

- Les échanges Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information sont fréquents et portent sur la résolution des dysfonctionnements.

### ● Contribution perçue des systèmes d'information

Dans ces entreprises, les Directions Générales perçoivent comme faible la contribution des systèmes d'information, mais il ne s'agit pas là de leur sujet de préoccupation principal : elles aspirent en priorité à résoudre le problème et à mettre les systèmes d'information sous contrôle.

### ■ ILLUSTRATION

---

#### Direction Générale :

*Il y a quelques années, nous avons connu une crise de l'informatique. Pour y remédier, nous avons décidé d'infogérer et nous avons vendu notre filiale informatique à un prestataire. J'étais le client, à l'époque. Cela se passait mal avec la Direction Informatique : les systèmes ne fonctionnaient pas bien, la mise en œuvre de nouveaux logiciels était très lourde. Tout le monde s'était alors réjoui de se séparer de cette filiale qui ne marchait pas. Nous disions : "nous allons avoir affaire à des professionnels".*

*Hélas, la situation ne s'est pas améliorée. La mise en place des logiciels rencontre toujours énormément de bogues et de problèmes. Le projet 'Finance' fin 200X, par exemple, s'est bien passé mais le passage à l'euro a été une catastrophe. Nous avons des relations très difficiles avec le prestataire en charge de l'infogérance. Nous sommes dans une lutte financière qui consomme du temps des équipes : le Directeur des Systèmes d'Information passe un tiers de son temps à négocier les prix avec le prestataire. Nous avons beaucoup de problèmes d'exploitation et l'année dernière a été épouvantable : cellule de crise tous les jours, paralysie d'un grand logiciel de finance pendant un mois et demi.*

*Aussi, quand j'ai pris la direction générale, j'ai décidé de tout changer. J'ai commencé par remplacer le Directeur des Systèmes d'Information par un opérationnel de très bon niveau. Pour réorganiser la Direction des Systèmes d'Information, j'ai choisi quelqu'un qui n'était pas du tout informaticien, mais qui était réputé pour ses qualités d'écoute. Le précédent Directeur des Systèmes d'Information écoutait, mais ses équipes étaient uniquement organisées autour des projets. En particulier, dans l'organisation il n'y avait aucune entité dédiée au contrôle du prestataire.*

*La première mission que j'ai confiée à ce nouveau Directeur des Systèmes d'Information a été de réorganiser la Direction des Systèmes d'Information : création d'un département exploitation (suivi de l'infogérance) et recrutement de compétences à l'extérieur. Cela a été bien perçu par les opérationnels. Maintenant, cela marche mieux. Nous ne cherchons pas à lancer de nouveaux projets. La priorité est de s'assurer que les projets se terminent bien et répondent bien aux besoins des opérationnels.*

*Le Directeur des Systèmes d'Information est un bon gestionnaire, mais je m'aperçois qu'il a des difficultés à tenir les budgets. Pour l'aider, je lui apporte mon soutien dans les crises, j'effectue des arbitrages et je l'aide à trouver des solutions.*

## 1 - Description des modèles de relation

### ■ RÉSOUDRE LE PROBLÈME INFORMATIQUE

#### Direction des Systèmes d'Information :

*En mars 200X, j'ai été nommé Directeur des Systèmes d'Information. Je ne suis pas issu de ce métier, je viens des métiers traditionnels de l'entreprise. Pourquoi est-on venu me chercher ? A l'époque, la Direction des Systèmes d'Information était perçue comme trop technologique et soupçonnée de choisir uniquement les projets qui l'intéressaient : préoccupée davantage par les projets que par l'exploitation, éloignée du terrain, ne se souciant pas des utilisateurs. La Direction Générale a décidé de remplacer le Directeur des Systèmes d'Information par un opérationnel. J'ai accepté le challenge.*

*Nous avons souffert d'une externalisation mal pensée. Nous avons perdu la maîtrise technique et fonctionnelle de nos systèmes. Le curseur n'a pas été placé au bon endroit. Notre filiale informatique n'avait pas une bonne image, mais le prestataire n'en a pas une meilleure maintenant.*

*Ma priorité, c'est de remettre de l'ordre dans le contrat d'infogérance et d'améliorer la relation avec les métiers. Ma première action a consisté à créer une task force pour gérer le contrat et à désigner des responsables d'exploitation. Les systèmes d'information sont loin de contribuer à la performance ou de permettre de se différencier dans le métier, et nous n'en sommes pas encore aux débats de ce type, tant s'en faut. Je serai légitime dans ce domaine lorsque les projets marcheront bien. Si nous pouvons apporter une différenciation, ce ne peut être qu'en interaction avec les métiers.*

*Le Directeur Général m'aide à prendre de la hauteur, nous préparons les dossiers ensemble, cela permet de trouver les bonnes idées. Il joue également un rôle d'aiguillon qui permet de fixer les priorités. Nous faisons un point hebdomadaire d'une heure.*

---

### ■ OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION

#### ● Profil des entreprises

Les entreprises qui fonctionnent selon ce modèle sont celles pour lesquelles la Direction Générale perçoit le système d'information comme un **outil indispensable au fonctionnement de l'entreprise mais dont la contribution est difficile à mesurer** ("*un outil difficile mais nécessaire*"), et reste préoccupée par la maîtrise des dépenses informatiques.

Il s'agit, pour la plupart, d'entreprises qui ont connu dans le passé une situation problématique et qui en sont sorties.

#### ● Relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

Dans ces entreprises, la résolution du problème informatique a souvent créé une relation de confiance entre Direction Générale et Direction des Systèmes d'Information : "*Il y a quelques années, j'avais vraiment des problèmes avec l'informatique ; j'ai embauché ce Directeur des Systèmes d'Information, il a professionnalisé les équipes et rationalisé les systèmes*", "*J'ai une vraie complicité avec mon Directeur des Systèmes d'Information et lui accorde toute ma confiance*".

La crise informatique étant terminée, la Direction Générale ne perçoit plus l'intérêt de s'impliquer fortement et délègue la responsabilité de la gestion des systèmes d'information à la Direction des Systèmes d'Information.

L'objectif principal de la relation devient alors d'assurer une "*bonne gestion*" des dépenses en systèmes d'information, notamment par la mise en place d'un processus rigoureux d'évaluation et de sélection des investissements, impliquant les Directions Métiers.

La Direction Générale est peu impliquée. Elle intervient par exception à la demande de la Direction des Systèmes d'Information pour soutenir ses initiatives devant les Directions Métiers (ex. nouvelle procédure d'évaluation des investissements), résoudre des conflits ou effectuer des arbitrages "*Le Directeur des Systèmes d'Information fait 90 % du travail, je suis utile par ma détermination, la discipline que j'impose et je tiens l'enveloppe des investissements*".

Le Directeur des Systèmes d'Information est positionné comme un gestionnaire "*Son rôle est d'être le gardien du budget informatique et de la cohérence technique*".

Les échanges Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information sont peu fréquents et portent essentiellement sur les coûts et le suivi des investissements.

### ● Contribution perçue des systèmes d'information

Dans ces entreprises, le processus de sélection des investissements permet d'éliminer les projets non rentables. Toutefois, la contribution des systèmes d'information n'est pas nécessairement perçue comme significative par les Directions Générales pour les raisons suivantes :

- Les projets, qui sont engagés par les utilisateurs et rarement par la Direction Générale ou les Directions Métiers ont des objectifs souvent perçus comme non rattachés à des priorités stratégiques.
- Les projets innovants, à fort potentiel mais au retour sur investissement difficile à estimer, sont souvent rejetés par le processus de sélection.

### ■ ILLUSTRATION

---

#### Direction Générale :

*L'informatique est une matière que je ne pénètre pas. Je pénètre la comptabilité et le droit, mais pas l'informatique. Or, dans notre métier, la matière première c'est l'informatique et le droit ; c'est comme un duo de piano et de violon, je maîtrise le violon.*

*C'est le Directeur des Systèmes d'Information qui m'a aidé à comprendre la partition. Il a un don d'élucidation. Il explique sans vulgariser, il me donne toute l'information, mais dans un langage que je comprends. Il rend les enjeux intelligibles.*

## 1 - Description des modèles de relation

### ■ OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION

*Dans notre métier, un Directeur Général doit pouvoir faire trois choses : avoir une perception personnelle en matière de risques ; juger les hommes ; avoir la bosse du commerce. Pour le reste, il est obligé de déléguer. Il faut donc bien choisir les gens et je crois que j'ai bien choisi le patron de l'informatique.*

*Nous nous sommes mis d'accord sur les grands enjeux : les coûts et la possibilité de fixer des priorités.*

*Mes attentes vis-à-vis de l'informatique ? Beaucoup de choses pour pas cher !*

*Nous avons mis en place une procédure rigoureuse d'évaluation et de sélection des investissements. Avant cette procédure, nous dépensions tout et n'importe quoi. La société avait poussé très loin la théorie maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre.*

*Les responsables de l'informatique géraient les budgets de l'informatique et se félicitaient quand ils faisaient des économies sur leur budget, sans se préoccuper des conséquences pour l'entreprise. De leur côté, les patrons des métiers ne faisaient pas le lien entre leurs dépenses informatiques et les enjeux pour leur métier. Le patron de la division X avait son compte d'exploitation et se sentait libre dans son budget de commander des projets lui-même.*

*Ma première exigence a été de baisser les coûts en valeur absolue. Le projet A, par exemple, était un projet qui me tenait à cœur mais quand les informaticiens sont venus me le présenter, ils demandaient 150 millions, ce que j'ai trouvé exorbitant, les priant de revoir leur copie. Ils sont revenus quelques mois plus tard : en définitive, le système actuel leur paraissait plutôt mieux que ceux des autres et le projet nous a coûté cinquante millions seulement !*

*Les bonnes idées, ce sont des choses évidentes sur lesquelles quelqu'un ouvre tout à coup les yeux. Ce ne sont pas les informaticiens qui peuvent en être à l'origine car ce sont d'abord des concepts commerciaux ; ce n'est qu'ensuite qu'il faut consulter l'informatique pour savoir si c'est faisable et combien ça coûtera. Les idées ne viennent pas des informaticiens, mais aujourd'hui ceux-ci ne sont plus de simples fournisseurs et leur expertise est reconnue.*

*Ce qui nous manque maintenant, c'est d'organiser l'aptitude à capter les idées. Dans notre métier, innover est risqué car rien n'est brevetable ; il est plus intéressant d'être le second que le premier à essayer quelque chose ; c'est moins risqué de copier.*

#### **Direction des Systèmes d'Information :**

*C'est le Directeur Général qui m'a fait venir ; nous avons travaillé ensemble ailleurs et il savait qu'il pouvait me faire confiance. Je suis sensible à l'idée que l'informatique est bien employée et ajoute de la valeur au métier.*

*Quand je suis arrivé, nous avons partagé le même diagnostic : une grande dispersion des projets, des dépenses trop élevées, un manque de visibilité sur les coûts et la valeur créée. Ma mission était claire. Je devais convaincre les directions Métiers d'adhérer aux baisses de coût, aux synergies, etc.*

*J'ai commencé à proposer des changements et il m'a appuyé. Nous avons fait beaucoup de progrès dans notre précédente entreprise et je savais ce qui faisait mouche.*

*J'ai demandé à mes équipes de se mobiliser. Il a fallu deux ans pour les réveiller et les transformer. A mon arrivée, j'ai trouvé des logisticiens, des exécutants. Avec une organisation articulée en maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'œuvre, ils n'étaient responsables que de la tenue des coûts et des délais. Aujourd'hui, ils sont responsables des fondamentaux (la sécurité, la fiabilité) et de la finalité des projets.*

*Ils ne sont pas encore devenus une force de proposition car nous sommes encore en train de reconstituer les fondamentaux, mais les choses ont changé.*

*En ce qui concerne le métier, j'essaie de comprendre quelle est la stratégie, mais je n'ai pas d'interlocuteurs qui s'intéressent au sujet. Mon plus gros problème, c'est le manque de discipline. Sur la sécurité par exemple, il est impossible de mobiliser, il faudrait une autorité plus forte, l'impulsion du Directeur Général pour faire bouger les choses. Il y a beaucoup de résistances dans les Métiers sur les sujets comme les synergies ou les réductions de coût et j'aurais besoin de plus de pression de la Direction Générale. Nous manquons de discipline.*

*Le Directeur Général revoit les grands projets un par un et s'implique dans le suivi des économies. Tous les deux ou trois mois, on m'invite à participer au comité exécutif pour faire le point, par exemple, sur les initiatives de changement, sur le schéma directeur du groupe ou encore sur la sécurité.*

---

## ■ TRANSFORMER L'ENTREPRISE À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

### ● Profil des entreprises

Les entreprises qui fonctionnent selon ce modèle sont celles pour lesquelles la Direction Générale perçoit dans les systèmes d'information un levier de transformation organisationnelle, d'amélioration de la performance opérationnelle ou de reconfiguration des Métiers.

Dans ces entreprises, les activités liées aux systèmes d'information (conception, développement, exploitation, support utilisateur...) et les dépenses informatiques sont considérées comme étant "sous contrôle" et ne sont plus le sujet de préoccupation principal.

### ● Relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

Dans ces entreprises, la Direction Générale s'implique peu dans les aspects de gestion des systèmes d'information, qui sont considérés comme acquis, et concentre son action sur le contenu en participant activement à la définition de la stratégie informatique.

## 1 - Description des modèles de relation

### ■ TRANSFORMER L'ENTREPRISE À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'objectif principal de la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information est de tirer parti du potentiel de progrès offert par les systèmes d'information, en les utilisant comme un levier de transformation.

Trois variantes de ce modèle de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information ont été observées :

**Variante 1 : La Direction Générale lance un grand programme de transformation organisationnelle à base de systèmes d'information et s'appuie sur la Direction des Systèmes d'Information pour le mettre en œuvre.**

Il s'agit de situations où la Direction Générale a perçu dans les systèmes d'information un moyen de réaliser des changements organisationnels de grande ampleur, sur lesquels elle a parfois préalablement buté, en contournant les résistances.

Dans ces entreprises, la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information fonctionne sur un mode de partenariat autour d'un projet commun :

- La Direction Générale se positionne comme un agent de changement : elle amorce et soutient le programme de transformation, alloue des ressources et incite les Directions Métiers à s'impliquer.
- Le Directeur des Systèmes d'Information est positionné comme un Directeur de programme et combine trois types de compétences : systèmes d'information, conduite de grands projets et changement organisationnel.

**Variante 2 : La Direction Générale confie à la Direction des Systèmes d'Information la responsabilité de la transformation des processus de l'entreprise en collaboration avec les Directions Métiers.**

Il s'agit d'entreprises dans lesquelles la Direction des Systèmes d'Information a gagné une légitimité dans la conduite de projets de transformation organisationnelle et développé des relations informelles fortes avec les Directions Métiers.

- La Direction Générale intervient peu, son action est concentrée sur la définition d'objectifs de transformation (gain de productivité, synergies, évolution de l'organisation...). La Direction des Systèmes d'Information est chargée de transformer ces objectifs en plan d'actions et de les mettre en œuvre en collaboration avec les Directions Métiers. La Direction Générale intervient ensuite par exception, pour valider le plan d'actions ou pour résoudre des conflits ou effectuer des arbitrages.
- Dans ces entreprises, la relation Direction des Systèmes d'Information - Directions Métiers est au cœur de la gestion des systèmes d'information. Direction des Systèmes d'Information et Directions Métiers travaillent conjointement pour identifier des opportunités d'amélioration des processus

à partir des systèmes d'information en fonction des objectifs fixés par la Direction Générale et les soumettent pour validation à la Direction Générale.

■ Le Directeur des Systèmes d'Information est positionné comme un des dirigeants de l'entreprise. Il est souvent membre du comité de direction et son rôle est élargi : il est chargé d'identifier l'ensemble des possibilités d'amélioration des processus offertes par les nouvelles technologies et de conduire le changement.

**Variante 3 : La Direction Générale positionne les systèmes d'information au centre de la reconfiguration des Métiers et s'appuie sur la Direction des Systèmes d'Information pour gérer le risque technologique et développer les applications.**

Les entreprises qui fonctionnent selon ce modèle sont celles pour lesquelles la Direction Générale perçoit les systèmes d'information comme un élément stratégique "le nerf de la guerre". Il s'agit surtout d'entreprises de services pour lesquelles les systèmes d'information sont au cœur du métier.

■ Dans ces entreprises, les réflexions sur les systèmes d'information sont totalement intégrées aux réflexions sur les métiers. La Direction Générale est fortement impliquée dans la définition de la stratégie informatique. Elle anime un processus intégré de définition des stratégies Métiers et Systèmes d'Information.

■ Dans ces entreprises, en plus de son rôle traditionnel, la Direction des Systèmes d'Information joue un rôle important d'expertise technologique : elle est chargée d'identifier les opportunités offertes par les nouvelles technologies, d'évaluer et de gérer les risques liés à ces technologies nouvelles et de développer les applications souhaitées par la Direction Générale.

- **Contribution perçue des systèmes d'information**

Dans ces entreprises, les investissements sont focalisés sur un nombre restreint d'initiatives lancées par la Direction Générale ou les Directions Métiers, d'où un impact perçu comme significatif même s'il n'est pas toujours mesuré.



## 1 - Description des modèles de relation

### ■ TRANSFORMER L'ENTREPRISE À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

#### ■ ILLUSTRATION DE LA VARIANTE 1

**La Direction Générale lance un grand programme de transformation organisationnelle à base de systèmes d'information et s'appuie sur la Direction des Systèmes d'Information pour le mettre en œuvre.**

---

#### **Direction Générale :**

*Nous avons des processus différents et de gros écarts de performance entre les entités du Groupe. Mais les faire évoluer directement était très difficile car nous butions sur des spécificités locales et des résistances.*

*Comme par ailleurs, les systèmes d'information étaient différents, gérés localement et souvent peu performants, j'ai décidé de recruter un Directeur des Systèmes d'Information Groupe et nous avons lancé un grand projet ERP pour l'ensemble du Groupe. Nous n'avions pas de système permettant de suivre notre activité sur une autre dimension que celle de la finance. Un fossé séparait les gens qui avaient des idées dans les usines, les vendeurs et les divers acteurs de la chaîne logistique.*

*Les concurrents ont fait la même analyse que nous et font maintenant les mêmes choses. Ne pas avoir ce qu'il faut devient une source de désavantage concurrentiel. Dans ce cadre, la rapidité d'exécution devient importante.*

*J'ai été patron du projet ERP dès le début et j'y consacre du temps. Nous avons eu 30 personnes à plein temps pendant 6 mois à 1 an, et pas les plus mauvais. Ce projet a servi de déclencheur et maintenant l'ERP est leur affaire. Le comité de pilotage initial demeure et je reste à la tête de ce comité.*

#### **Direction des Systèmes d'Information :**

*Quand je suis arrivé, l'informatique était complètement décentralisée avec des systèmes différents partout et de fortes variations dans le niveau de qualité de ces systèmes et des compétences des équipes locales.*

*Ne venant pas du Groupe, j'ai dû d'abord asseoir ma crédibilité. J'ai commencé par identifier des sujets faciles. J'ai ainsi consolidé les achats informatiques au niveau Groupe et négocié des contrats globaux, ce qui a permis de faire très vite des économies substantielles.*

*A partir de là, j'ai étudié la situation des différentes entités et suggéré à la Direction Générale de lancer un grand projet ERP qui permettrait également de mettre à niveau les processus des entités sur la base des meilleures pratiques.*

*Le démarrage a été difficile car cela a été mal perçu par les équipes informatiques et les Directions des entités, qui y voyaient une perte d'autonomie. Nous avons choisi une approche de déploiement opportuniste. Nous avons commencé par des sites qui connaissaient de sérieuses difficultés avec leur système existant et avaient besoin de le remplacer, mais qui n'avaient pas nécessairement les compétences pour le faire. Cela nous a permis d'obtenir facilement nos premiers succès. Aujourd'hui, nous disposons d'une solution qui peut être déployée dans n'importe quelle entité et ce sont les Directions des entités qui commencent à venir vers nous pour remplacer leur système.*

---

## ■ ILLUSTRATION DE LA VARIANTE 2

**La Direction Générale confie à la Direction des Systèmes d'Information la responsabilité de la transformation des processus de l'entreprise en collaboration avec les Directions Métiers.**

---

### **Direction Générale :**

*Ma vision de l'informatique a évolué. A mes débuts, j'étais dans des entreprises très stables, dont les processus étaient anciens et maîtrisés, et je ne me préoccupais pas de savoir si l'informatique était bien tenue.*

*Quand je suis entré ici, l'informatique est devenue essentielle, les acquisitions se succédant les unes derrière les autres. La tonalité de l'informatique est assourdissante, c'est pour cela que nous avons d'excellents directeurs informatique et que tout le monde a une culture informatique.*

*Dans notre métier, l'informatique ne doit être ni en amont, ni en aval, mais au cœur. A chaque fois que nous l'avons mise en amont ou en aval, nous avons été déçus du résultat.*

*J'ai été sensibilisé très tôt aux questions d'informatique. Notre société a toujours placé le changement au cœur de son mode de fonctionnement. Toute fusion oblige à se confronter à un problème d'informatique.*

*Les possibilités de progrès majeurs résident dans l'informatique et le commercial. J'ai donné beaucoup plus de pouvoir à l'informatique. Par exemple, dans l'acquisition récente d'une plate-forme e-business, le Directeur des Systèmes d'Information a été impliqué dans l'ensemble des discussions.*

*Je ne veux pas que nous rations notre mutation, d'entreprise de main-d'œuvre à entreprise à valeur ajoutée. Les investissements vont à l'informatique, les budgets sont du ressort de l'informatique. Je préfère avoir en charge quelqu'un qui sache matérialiser jusqu'au bout.*

*Il est indispensable aussi de comprendre le métier. Nous avons fait passer notre Directeur des Systèmes d'Information par une phase métier, de même que son adjoint, directeur des études : il a une connaissance formidable des métiers et il est comme un poisson dans l'eau dans tous les comités.*

*Dans notre entreprise, le Directeur des Systèmes d'Information est parallèlement responsable de l'organisation. Son rôle est non seulement d'accompagner mais de prévoir les changements à tous les niveaux. Il contrôle les deux manettes : l'informatique et les processus. Il fait partie du comité exécutif.*

*Le système de gouvernement est simple. A chaque niveau de gouvernance, il y a quelqu'un de l'informatique. Il existe une très forte culture informatique chez les opérationnels. Le directeur commercial maîtrise la technique opérationnelle et le marketing, et il a sous son contrôle tout le budget CRM.*

*Malgré tout, personne n'est content de l'informatique, à cause des dysfonctionnements, mais tout le monde comprend que nous allons corriger ces dysfonctionnements.*

*Je ne vois pas de limite à l'évolution des Directeurs des Systèmes d'Information : ils*

## 1 - Description des modèles de relation

### ■ TRANSFORMER L'ENTREPRISE À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

*peuvent prétendre à un poste de direction, ils ont la profondeur de connaissance du métier des autres, ils suivent ou participent à tous les comités.*

#### **Direction des Systèmes d'Information :**

*Même en tant que DSI, j'ai toujours contribué à la stratégie. Je suis membre du comité de direction et j'ai toujours influencé l'évolution stratégique.*

*Compte tenu de la culture de notre entreprise, les systèmes d'information ont toujours tiré l'entreprise. La croissance s'est toujours faite par croissance externe : fusion, rationalisation. Le processus de fusion a été complètement tiré par les systèmes d'information. Dès que nous achetons une entité nous la 'mettons au format'. Toutes les velléités de sortie de route sont canalisées par les systèmes d'information.*

*La clé du succès : savoir ce que l'on veut, dire ce que l'on veut et faire ce que l'on dit. Savoir ce que l'on veut est important ; cela réclame de préciser noir sur blanc ce sur quoi on sera jugé et comment on le matérialisera. Actuellement nous faisons l'exercice sur un projet commercial : il faut définir les objectifs à fixer aux directeurs de ventes et décider, par exemple, que dix mille prospects devront être traités. Nous les aidons à formuler les questions et les réponses. Nous sommes les seuls à posséder une culture projet.*

*Comprenant bien le métier, je peux poser les bonnes questions. Avoir exercé dans le passé des responsabilités opérationnelles me permet de dire "Es-tu sûr que c'est la bonne question ?". Ma crédibilité vient de l'écoute. Une fois qu'on a posé les bonnes questions, on est considéré comme un interlocuteur valable. Poser des questions, faire des synthèses, aider à la structuration des questions de business, c'est cela le métier des systèmes d'informations. Il faut être une force de proposition dans tous les débats, tous.*

*Dire ce que l'on veut, c'est du management. Dans l'exemple que je vous ai donné, il s'agit de faire acter par le business ce qu'on va faire. Je n'ai que 24 h par jour, toute minute que je perds à ne pas transférer l'action coûte très cher.*

*Etre clair avec les équipes, déléguer, contrôler, prendre les décisions, beaucoup de managers ne le font pas. Soit ils font eux-mêmes, soit ils ne prennent pas les décisions. A un moment donné il faut décider.*

*Je m'entoure de gens compétents dans le métier et sur le plan technique. Il faut pouvoir contester les techniciens. A force d'avoir été obligé de descendre dans le détail des problèmes techniques, je suis devenu un expert technique.*

*Il y a quelques années seulement, c'était la guerre entre l'informatique et le business. J'avais déjà une bonne relation avec la Direction Générale à qui j'ai dit : 'je vais mettre tout le monde dans le même bocal'. Les Directions Métiers ne cessaient de dire 'il faut absolument '. J'ai répondu 'oui, nous allons le noter'. Nous avons noté et ensuite nous avons classé les priorités de 1 à 20, puis j'ai déclaré 'nous allons voir ce que nous sommes capables de faire pour les priorités de 1 à 10'. Tout le monde était content, chacun s'était exprimé, les batailles entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ont disparu.*

### ■ ILLUSTRATION DE LA VARIANTE 3

**La Direction Générale positionne les systèmes d'information au centre de la reconfiguration des Métiers et s'appuie sur la Direction des Systèmes d'Information pour gérer le risque technologique et développer les applications.**

---

#### **Direction Générale :**

*J'accorde une grande importance à l'informatique qui est chez nous un métier à part entière. Nous travaillons trois flux : un flux physique, un flux d'informations et un flux financier.*

*Nos systèmes d'information ont toujours été au cœur de notre métier et l'informatique a toujours été au cœur de la stratégie. Petit à petit, nous externalisons le flux physique. En contrepartie, il nous faut nous renforcer sur le flux informationnel, parce que nous voulons à la fois maîtriser la logistique sous-traitée et capter la valeur ajoutée spécifique.*

*Compte tenu de son caractère stratégique, je suis fortement impliqué dans la définition de la stratégie informatique que nous menons conjointement avec le Directeur des Systèmes d'Information et je propose les évolutions au comité exécutif. Dans les années 80, nous avons intégré nos partenaires dans nos systèmes d'information. Nous sommes en train d'intégrer les points de vente. Je pense que nous irons jusqu'à l'acheteur / consommateur. J'ai déjà lancé des groupes de travail pour étudier les manières de connaître l'acheteur final et je suis en contact avec de grandes chaînes de distribution qui détiennent des informations qu'elles gardent jalousement*

*En ce qui concerne la répartition des rôles avec la Direction des Systèmes d'Information, je ne sais pas caractériser l'outil ; je lui dis de quoi nous aurons besoin demain, lui détermine la solution technologique la plus appropriée et pilote sa réalisation. A chacun son métier. Je serais prêt à filialiser l'informatique et j'aurais alors des relations de client à fournisseur auquel je passerais des commandes.*

*Le Directeur des Systèmes d'Information n'est pas au comité exécutif mais il participe au comité stratégique quatre fois par an. Il a gagné le pouvoir de dire non et la possibilité d'évoquer les priorités. Il a des comités de coordination mensuels avec tous ses clients : finance, marketing. A chaque fois il a un interlocuteur unique, a des responsables de grands comptes dans ses équipes. Il est structuré comme une Business Unit, il a des clients internes auxquels il vend.*

#### **Direction des Systèmes d'Information :**

*La Direction Générale attend de moi une vision technique et la mise en œuvre. Dans la pratique, je contribue à la définition de la vision métier en mettant en évidence les opportunités offertes par les nouvelles technologies.*

*Par exemple, pour la mise en place du datawarehouse, j'ai dû expliquer et faire comprendre que nous avons deux objectifs convergents : (1) faire des économies, nous manipulons beaucoup de données hétérogènes, et (2) simplifier, nous devons aussi être en mesure de proposer plus de services aux clients. J'ai été une force de proposition. Pour moi, plus de services signifiait plus d'analyses, ce que le datamining permet de faire plus vite et de façon plus fiable. Je suis donc allé voir les gens du marketing pour leur*

## 1 - Description des modèles de relation

### ■ TRANSFORMER L'ENTREPRISE À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

*proposer de faire leurs études en trois jours au lieu de trois semaines. Ils ont accepté ! Nous avons travaillé ensemble pour structurer le projet.*

*J'ai préparé le bilan économique pour le directeur financier, mais pour les autres c'est autre chose qui les a décidés. La Direction Générale et la Direction Métier étaient d'accord sur la proposition de "services de plus en plus forts" aux clients. Le risque de concurrence si on ne le faisait pas les a motivés...*

---

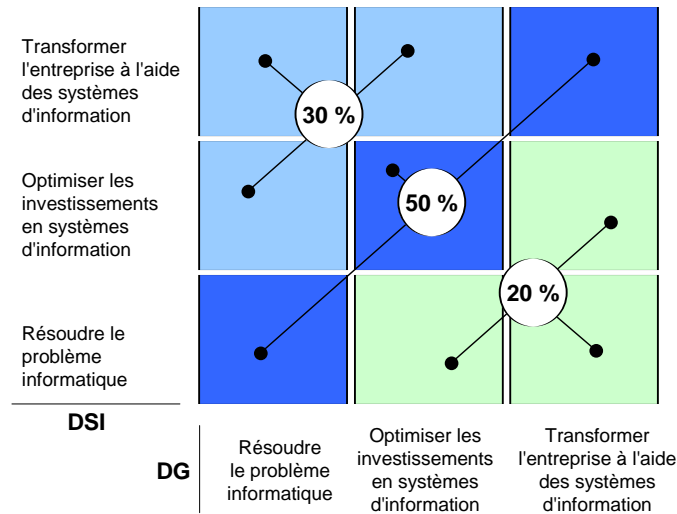
## 2 - Réalité des situations observées

Si chacune des situations observées peut être rattachée à un modèle "dominant", plusieurs modèles de relation peuvent coexister dans une même entreprise lorsque les enjeux liés aux systèmes d'information varient selon les métiers. D'autre part, dans la réalité des situations étudiées, Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information n'ont pas toujours la même perception des enjeux liés aux systèmes d'information.

La matrice ci-dessous qui restitue les visions respectives des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information interrogées illustre ces écarts :

- Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information sont en phase dans une entreprise sur deux.
- Les Directions des Systèmes d'Information perçoivent des enjeux plus ambitieux que leur Direction Générale dans trois entreprises sur dix.
- Les Directions des Systèmes d'Information perçoivent des enjeux moins ambitieux que leur Direction Générale dans deux entreprises sur dix.

## Perceptions respectives des enjeux liés aux systèmes d'information



Les exemples réels suivants illustrent deux situations où Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information n'ont pas la même perception des enjeux systèmes d'information pour l'entreprise :

### ■ SITUATION 1 :

La Direction des Systèmes d'Information estime que les systèmes d'information métiers ont pris du retard par rapport aux concurrents, tandis que la Direction Générale se concentre sur les problèmes de l'informatique de gestion.

#### Direction Générale :

*Nous avons deux types de systèmes d'informations, ceux utilisés pour le Métier et ceux utilisés pour la gestion. Notre principal problème vient de notre projet de comptabilité analytique dans lequel nous sommes empêtrés depuis deux ans, et qui fait beaucoup souffrir l'organisation. Peut-être aurions nous pu anticiper ces problèmes ? Notre conseil en organisation aurait pu être plus actif, mais je n'en suis pas sûr. Je crois surtout que c'est la technologie qui n'est pas au point, pas assez souple et conviviale. Par exemple, la saisie des notes de frais est extrêmement lourde et complexe.*

#### Direction des Systèmes d'Information :

*Pour moi les enjeux côté système d'information métier sont très forts, pour mon Directeur Général, non. Nous avons trop morcelé les systèmes d'information dans l'entreprise, et nous n'avons plus la masse critique pour être efficaces dans l'informatique métier. L'organisation n'est pas adéquate.*

*Je me pose de plus en plus de questions sur notre place au sein de notre industrie. Si nous ne remettons pas d'ordre, nous n'aurons plus qu'à acheter les logiciels chez nos concurrents - qui se sont réorganisés depuis quelques années pour axer leurs efforts sur le développement au moindre coût - et nous perdrons notre indépendance. Ma hiérarchie ne semble pas avoir de vision sur ce sujet.*

## 2 - Réalités des situations observées

### ■ SITUATION 2 :

La Direction Générale est méfiante. Elle perçoit avant tout le pouvoir de nuisance des systèmes d'information et se focalise sur les coûts et les délais. La Direction des Systèmes d'Information prend des initiatives pour améliorer la contribution des systèmes d'information, mais est confrontée à des résistances ou incompréhensions.

---

#### Direction Générale :

*L'informatique, pour moi c'est vraiment un mal nécessaire. J'ai vu des projets qui ont duré une éternité. Il ne faut jamais être pressé, pas un projet ne se termine à l'heure. Il y a bien un timing mais il est indicatif.*

*Très souvent je suis obligé de leur rappeler que je veux du concret et des projets avec un retour sur investissement clair et rapide. Dans un premier temps, il faut se concentrer sur la mise à niveau des outils de gestion. A chaque arbitrage si ce n'est pas concret, je menace de supprimer. Si c'est important je leur dis de reformuler.*

#### Direction des Systèmes d'Information :

*Nous commençons à travailler sur le décisionnel : aucun utilisateur ne le demande mais je sais que cela viendra, il faut anticiper. Je suis plutôt volontariste sur le sujet, qui est poussé par la technologie. La Direction Générale est méfiante. Pour la convaincre, nous avons commencé par quelques petites expériences. J'ai tiré les leçons de l'expérience e-business : nous avons pensé qu'il fallait lancer une réflexion sur l'impact de l'e-business sur notre métier. Nous avons fait quelques réunions de direction générale pour que les gens aient une vision concrète et définissent des orientations. Cela s'est très bien passé, mais ça s'est arrêté là. Je pensais que nous allions continuer à discuter des conséquences pour les métiers mais le soufflé est retombé. Le Directeur Général dira qu'il faut mettre en place les progiciels de gestion d'abord. C'est vrai aussi.*

---

## Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information

### 3 - Quelques leviers d'action observés

Deux dimensions doivent être considérées pour évaluer la performance dans le domaine des systèmes d'information :

- **Le niveau de maîtrise technique et financière des systèmes d'information.**

Cette première dimension mesure la performance en termes de coût, de qualité et de délai dans les activités liées aux systèmes d'information (conception, développement, exploitation, support utilisateur...). Elle est évaluée via différents indicateurs comme le niveau de coût de fonctionnement, le respect des délais, des budgets et des fonctionnalités attendues dans les projets, le nombre d'anomalies dans les développements, le délai de traitement des problèmes remontés par les utilisateurs, le taux de disponibilité des applications...

- **La valeur créée par les systèmes d'information.**

Cette seconde dimension mesure la contribution des systèmes d'information à la performance de l'entreprise. Cette contribution peut être de plusieurs natures :

- Optimisation des processus ;
- Aide à la décision ;
- Capitalisation de la connaissance ;
- Facilitation des transformations ;
- Différenciation.

Les entretiens ont permis d'observer différents chemins de progression sur ces deux dimensions et d'identifier un certain nombre de leviers utilisés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information pour progresser.

Ce chapitre restitue les résultats de ces observations. Il comporte trois parties :

- Chemin observé d'amélioration de la performance des systèmes d'information ;
- Quelques leviers d'amélioration observés pour la maîtrise technique et financière ;
- Quelques leviers d'amélioration observés pour la valeur créée par les systèmes d'information.



### 3 - Quelques leviers d'actions observés

#### ■ CHEMIN OBSERVÉ D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les entretiens ont mis en évidence la nécessité d'atteindre un niveau minimum de performance dans la maîtrise technique et financière des systèmes d'information avant de pouvoir améliorer sensiblement la contribution métier des systèmes d'information :

- Les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information des entreprises où la contribution métier des systèmes d'information est considérée comme significative ont au préalable mis sous contrôle la gestion des systèmes d'information en résolvant les dysfonctionnements majeurs et en mettant en place des procédures rigoureuses pour les activités sensibles (gestion de projet, évaluation des investissements, support utilisateur...).

#### ■ ILLUSTRATION

---

*Dans un premier temps, notre nouveau Directeur des Systèmes d'Information a dû redresser le projet relation client dont le coût et le délai avaient doublé. Il a pris des mesures radicales. Ensuite, il a travaillé avec les Directions Métiers pour élaborer un plan à 3 ans que nous sommes en train de mettre en œuvre. Les premiers résultats sont déjà là.*

---

- Les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information des entreprises qui sont confrontées à de sérieuses difficultés dans le fonctionnement des applications existantes (pannes majeures récurrentes) ou dans la conduite des projets (dérapages importants dans les budgets ou les délais) considèrent que l'amélioration de la contribution des systèmes d'information à la performance de l'entreprise est un sujet prématuré.

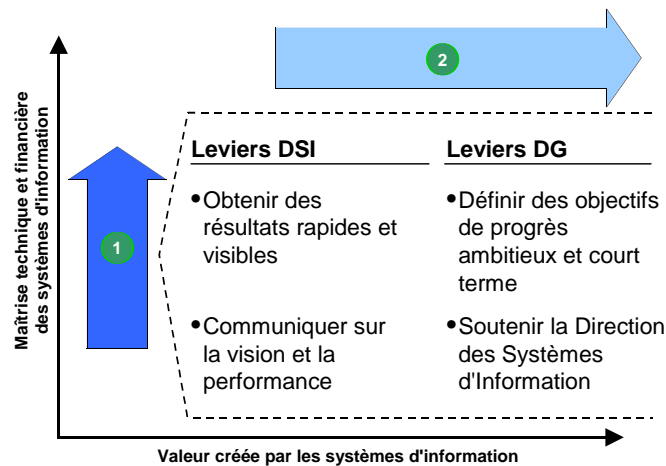
#### ■ ILLUSTRATION

---

*Ma priorité, c'est de remettre de l'ordre dans le contrat d'infogérance et d'améliorer la relation avec les métiers. Ma première action a consisté à désigner des responsables d'exploitation et à créer une task force pour gérer le contrat. Les systèmes d'information sont loin de contribuer à améliorer radicalement la performance ou de permettre de se différencier dans le métier. Les débats de ce type sont encore loin. Je serai légitime sur ce sujet lorsque les projets marcheront bien.*

---

## ■ QUELQUES LEVIERS D'AMÉLIORATION DE LA MAITRISE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE



### ● Leviers d'action pour la Direction des Systèmes d'Information

■ **Obtenir des résultats rapides et visibles.** Dans les entreprises qui connaissent des difficultés avec leur système d'information, les Directions des Systèmes d'Information nouvellement recrutées s'attachent à obtenir rapidement des résultats en focalisant leur action sur la résolution des points critiques et en recherchant une solution rapide à mettre en œuvre. Cela leur permet d'instaurer leur crédibilité et de retrouver la confiance de la Direction Générale et des utilisateurs. Ils peuvent ensuite s'attaquer à d'autres sujets.

#### ■ ILLUSTRATION

##### Direction des Systèmes d'Information :

"Quand je suis arrivé, la Direction des Systèmes d'Information avait une très mauvaise image : aucun projet ne finissait dans les temps et le budget était systématiquement dépassé. La Direction Générale et les Métiers étaient méfiants. En trouvant une solution à un problème critique, j'ai créé ma crédibilité. Le contrat de l'application 'paye' avait été résilié en septembre pour décembre, nous étions en juin, le projet de développement de la nouvelle application 'paye' était à la dérive. J'ai donc dû jouer un rôle de chef de projet, en descendant d'un cran, après avoir remercié le chef de projet en place. J'ai réussi à redresser le projet ce qui m'a valu de gagner la confiance de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction Générale, pour qui j'étais une sorte de sauveur !"

##### Direction Générale :

"La relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information fonctionne bien. Pourquoi ? Nous avons réussi ensemble un projet phare en temps et en heure. C'était une opération coup de poing, il fallait montrer que c'était possible."

### 3 - Quelques leviers d'actions observés

#### ■ QUELQUES LEVIERS D'AMÉLIORATION DE LA MAÎTRISE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE

- **Communiquer sur la vision et la performance.** Partager les objectifs visés, expliquer les enjeux simplement et être transparent sur les progrès sont des conditions essentielles de réussite pour les Directions des Systèmes d'Information.

#### ■ ILLUSTRATION

---

##### **Direction des Systèmes d'Information :**

*"J'ai passé mon premier mois à voir chaque patron de division pendant une demi-journée, en posant des questions et en leur proposant un retour. Je suis revenu vers eux avec une vision d'ensemble et des priorités."*

*"Nous avons mis en place des indicateurs pour mesurer les progrès sur la qualité de service. Ils sont diffusés chaque mois aux utilisateurs."*

##### **Direction Générale :**

*"Si je devais donner un conseil à mon Directeur des Systèmes d'Information, ce serait de faire partager sa vision du futur en termes plus Métiers, la rendre plus compréhensible, plus chiffrée. Pour une usine, nous savons. Pour l'informatique, c'est l'inconnu."*

*"J'ai fortement incité mon Directeur des Systèmes d'Information à mettre en place un 'indicateur simple de satisfaction client', avec une note de 1 à 5. Les utilisateurs ont apprécié. Mon directeur informatique pensait qu'il allait se faire massacrer, mais pas du tout. Il s'attendait à voir du rouge partout, mais il y avait plein de cases vertes. C'est un outil essentiel pour mesurer les progrès accomplis."*

---

## ● Leviers d'action pour la Direction Générale

■ **Définir des objectifs de progrès ambitieux, court terme et mesurables.** Pour créer une dynamique de progrès, les Directions Générales des entreprises interrogées fixent à leur Direction des Systèmes d'Information des objectifs de progrès suffisamment court terme et ambitieux pour encourager des mesures rapides et radicales. Dans ces entreprises, des objectifs quantitatifs sont définis et font l'objet d'un point régulier entre la Direction Générale et la Direction des Systèmes d'Information.

### ■ ILLUSTRATION

---

#### Direction Générale :

*"Diviser par deux le nombre de pannes d'exploitation était notre priorité. Nous avons mis en place une task force, un plan d'actions et des indicateurs de performance que nous revoyons régulièrement avec la Direction des Systèmes d'Information."*

---

■ **Soutenir le Directeur des Systèmes d'Information.** Pour améliorer la maîtrise technique et financière des systèmes d'information, les Directions des Systèmes d'Information sont amenées à suggérer des mesures radicales (ex. rejet des projets avec un retour sur investissement faible) ou à mettre en place des processus contraignants. Pour les faire accepter, le soutien de la Direction Générale est indispensable.

### ■ ILLUSTRATION

---

#### Direction des Systèmes d'Information :

*"Ce qui est clair, c'est que je n'aurais jamais réussi à mettre en place cette organisation sans le soutien de la Direction Générale. Je n'ai pas besoin d'y recourir, les gens le savent."*

*"Le Directeur Général m'alerte sur les mines et les icebergs avant que je ne les rencontre, et il me fournit des informations sur pas mal de choses. Il m'indique comment faire passer les décisions."*

#### Direction Générale :

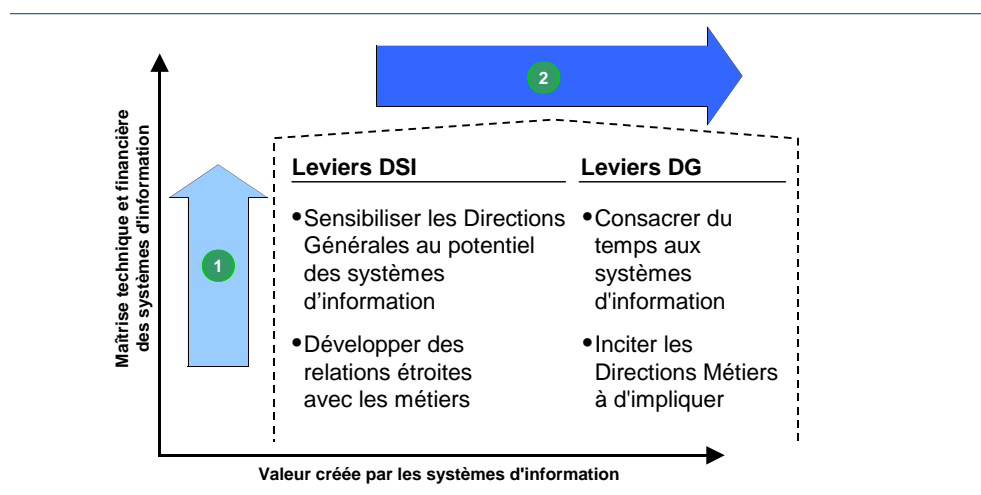
*"Le Directeur des Systèmes d'Information fait 90 % du travail, je suis utile par ma détermination, la discipline que j'impose et parce que je tiens l'enveloppe des investissements".*

*"En 200X, nous avons connu une année difficile qui incitait à réduire les dépenses. Pour aider le Directeur des Systèmes d'Information à maintenir la dynamique du projet ERP que nous avons lancé ensemble, j'ai réservé une enveloppe spéciale permettant de financer le projet ERP de deux entreprises. Cela a permis de garder le rythme et l'équipe mobilisée."*

---

### 3 - Quelques leviers d'actions observés

#### ■ LEVIERS D'AMÉLIORATION DE LA VALEUR CRÉÉE PAR LES SYSTÈMES D'INFORMATION



#### ● Leviers d'action pour la Direction des Systèmes d'Information

■ **Sensibiliser les Directions Générales au potentiel des systèmes d'information.** Pour présenter les opportunités offertes par les nouvelles technologies, les Directions des Systèmes d'Information évitent les arguments génériques mal perçus par les Directions Générales comme la possibilité de se créer un avantage concurrentiel à partir des systèmes d'information. Elles privilégient des approches concrètes, comme l'utilisation de cas externes ou la recherche de liens avec les priorités de la Direction Générale.

#### ■ ILLUSTRATION

##### Direction des Systèmes d'Information :

"Je tiens régulièrement le Directeur Général au courant de ce que font les concurrents."

"Pour expliquer simplement les enjeux, je prends des exemples externes."

"Je lui présente les opportunités en mettant en avant les résultats qui l'intéressent à son niveau : les gains de productivité."

##### Direction Générale :

"Les systèmes d'information permettent des évolutions Métiers. L'idéal est d'arriver à une intégration entre le contexte des systèmes d'information et les opportunités métiers. Cela exige d'être à l'affût de nouveaux concepts, et de sortir les gens de leur cadre. Dans ce domaine, je me refuse à être trop proche de la réalité technique, pour pouvoir exploiter le concept. Le dialogue sur les nouvelles opportunités devrait davantage exister dans toute entreprise."

■ **Développer des relations étroites avec les Directions Métiers.** Le développement de relations étroites avec les Directions Métiers est considéré comme un facteur essentiel pour améliorer la contribution Métier des Systèmes d'Information. Pour y parvenir, les Directions des Systèmes d'Information adoptent les approches suivantes : questionnement et écoute, contacts informels, contribution aux réflexions métiers et recherche de sujets où les systèmes d'information peuvent avoir un impact fort en apportant une réponse à des priorités stratégiques.

■ **ILLUSTRATION**

---

**Direction des Systèmes d'Information :**

*"Ma crédibilité vient de mon écoute. Une fois qu'on a posé les bonnes questions, on est considéré comme un interlocuteur valable. Poser des questions, faire des synthèses, aider à la structuration des questions de business, c'est cela le métier du Directeur des Systèmes d'Information. Il faut être une force de proposition dans tous les débats, tous."*

*"J'aide les Directions Métiers à identifier les domaines dans lesquels les systèmes d'information peuvent apporter de la valeur, puis je leur propose un plan d'action et nous allons le présenter ensemble à la Direction Générale."*

*"Entre faire partie du Comex (et ainsi avoir des patrons de divisions qui se méfient de moi) ou avoir la possibilité de les influencer, je préfère la deuxième solution. Ce qui importe, c'est qu'ils me perçoivent comme un partenaire crédible."*

*"Je passe énormément de temps à communiquer ; je rencontre les membres du Comex pour déjeuner... Je construis des relations de personne à personne."*

*"Quand les patrons de métiers viennent à Paris, on se voit au restaurant, et pas seulement dans la tour."*

---

● **Leviers d'action pour la Direction Générale**

■ **Consacrer du temps aux systèmes d'information.** Faute d'y consacrer un temps suffisant, les discussions restent limitées aux fondamentaux (budget, avancement des projets...) et ne permettent pas deux choses, discuter des opportunités offertes par les systèmes d'information, et de discuter des priorités stratégiques de l'entreprise.

■ **ILLUSTRATION**

---

**Direction des Systèmes d'Information :**

*"L'essentiel de nos discussions est consacré au budget et aux grands projets. Nous ne prenons pas suffisamment le temps d'avoir des échanges sur la stratégie et le futur."*

---

### 3 - Quelques leviers d'actions observés

#### ■ LEVIERS D'AMÉLIORATION DE LA VALEUR CRÉÉE PAR LES SYSTÈMES D'INFORMATION

■ **Inciter les Directions Métiers à s'impliquer.** Plusieurs approches sont adoptées par les Directions Générales pour impliquer les Directions Métiers : fixation d'objectifs de progrès ambitieux qui incitent les Directions Métiers à rechercher des pistes de progrès dans les systèmes d'information, rappel à l'ordre des Directions récalcitrantes, lancement d'une démarche de schéma directeur, inscription du sujet 'systèmes d'information' à l'ordre du jour des comités de direction, ....

#### ■ ILLUSTRATION

---

##### Direction Générale :

*"Je cherche à responsabiliser les Directeurs Métiers et à leur faire prendre des engagements. Nous les suivons et nous les mettons sous tension à partir de benchmarks. Pour la finance, par exemple, le benchmark a été fixé à 0,8 % du chiffre d'affaires et nous leur avons donné 18 mois pour l'atteindre ; cela représente 300 postes de moins, mais c'est à eux de savoir où les trouver. Une bonne fonction, c'est une fonction qui est dans le premier quartile du benchmark. Les patrons de divisions étaient les derniers intéressés, mais ils se sont rendu compte qu'ils ne pouvaient pas atteindre leurs objectifs de progrès continu si leur entreprise n'était pas équipée de systèmes d'information performants. En moins de 6 mois nous avons vu un vrai changement."*

*"Une bonne interface Métier - Direction des Systèmes d'Information, dépend beaucoup des Directions Métiers. Il y a des patrons de métiers qui s'impliquent, d'autres moins. Dans un premier temps, c'est le Directeur des Systèmes d'Information qui va voir les patrons de métiers. Mais il n'y a que moi qui puisse faire rentrer dans le système un patron de métier qui commence à se buter. Si le type est intelligent, il lâchera prise."*

*"Les voies de progrès, pour moi, c'est d'abord faire dire aux utilisateurs quels sont leurs besoins. Il faut encore améliorer le dialogue entre Directions utilisatrices et Direction des Systèmes d'Information. Et je m'y emploie."*

*"J'ai lancé une démarche de schéma directeur avec le Directeur des Systèmes d'Information pour inciter les Directions Métiers à planifier leurs investissements au-delà du budget annuel."*

*"Deux à trois fois par an, nous consacrons un comité de Direction au sujet des systèmes d'information."*

---

■ Synthèse	7
■ Points de vue des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information	25
■ Modèles de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information	63
■ <b>Annexe</b>	<b>89</b>

L'annexe présente le canevas d'analyse adopté pour mener cette étude, l'approche suivie, le panel des entreprises interrogées, l'organisation du projet, les règles de confidentialité suivies et les questionnaires renseignés par les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information.





## Annexe

Ce chapitre décrit l'approche suivie pour mener cette étude et le panel d'entreprises interrogées. Il comporte sept parties :

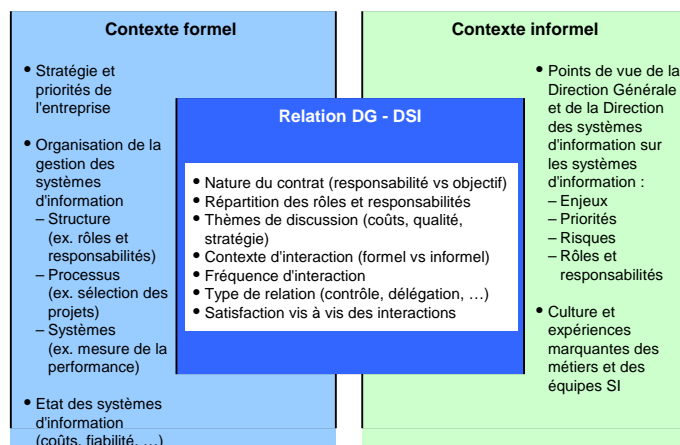
- Canevas d'analyse ;
- Approche ;
- Règles de confidentialité ;
- Organisation du projet ;
- Entreprises participantes ;
- Questionnaire adressé aux Directions Générales ;
- Questionnaire adressé aux Directions des Systèmes d'Information.

### Canevas d'analyse

La dynamique de la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information a été analysée à la lumière du contexte formel et informel dans lequel elle s'inscrit :

- Contexte formel : situation, orientation et cadre de fonctionnement officiels de l'entreprise en matière de systèmes d'information ;
- Contexte informel : culture, expériences, pratiques et communautés d'influence.

### Canevas d'analyse



## Approche

L'étude a été menée avec une approche bifocale permettant d'une part, d'analyser en profondeur les modes de relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information et d'autre part, d'identifier précisément les points de convergence et d'écart entre les Directions Générales et les Directions des Systèmes d'Information, en privilégiant le point de vue qualitatif.

Des entretiens approfondis (1 à 2 h) ont été conduits auprès d'un échantillon de Directions Générales et de Directions des Systèmes d'Information de grandes entreprises françaises afin de comprendre les modalités de leur relation et les facteurs qui sont à l'origine de ces modes de fonctionnement. Ces entretiens ont été menés sur la base de questions ouvertes permettant de ne pas contraindre les réponses et de laisser une grande liberté de parole. Trois thèmes ont été abordés :

- Situation et enjeux des systèmes d'information dans l'entreprise ;
- Répartition des rôles et responsabilités, et mode d'interaction entre la Direction Générale et la Direction des Systèmes d'Information (objet, fréquence et contexte) ;
- Niveau de satisfaction à l'égard de ce mode de fonctionnement et expériences qui ont conduit à le faire évoluer.

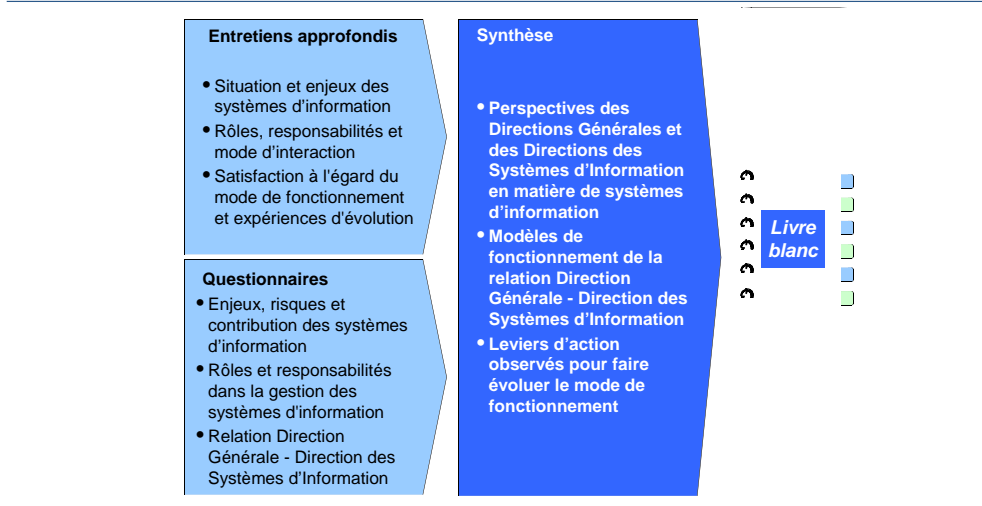
En complément de ces entretiens, des questionnaires, comprenant une trentaine de questions assorties de propositions de réponses (voir plus loin), ont été transmis à d'autres Directions Générales et Directions des Systèmes d'Information afin d'identifier précisément leur degré de convergence sur :

- Les enjeux, les risques et la contribution des systèmes d'information ;
- Les rôles et responsabilités de la Direction Générale, de la Direction des Systèmes d'Information et des Directions Métiers ;
- La relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information.

Le livre blanc a été élaboré en structurant les résultats des entretiens et des questionnaires autour de trois sujets :

- Points de vue des Directions Générales et des Directions des Systèmes d'Information en matière de systèmes d'information ;
- Modèles de fonctionnement de la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information ;
- Leviers d'action observés pour faire évoluer la relation Direction Générale - Direction des Systèmes d'Information.

## Approche



## Règles de confidentialité

Des mécanismes rigoureux ont été mis en œuvre pour assurer la confidentialité des données collectées :

- **Données issues des entretiens.** Les entretiens individuels ont été menés par des consultants McKinsey. Les données recueillies au cours de ces entretiens ont été accessibles sous une forme détaillée et nominative exclusivement par ces consultants.
- **Données issues des questionnaires.** Les questionnaires ont été transmis aux entreprises par le Cigref et les réponses ont été collectées directement par McKinsey. Afin d'assurer la confidentialité des données, un numéro d'identification non significatif a été attribué à chaque entreprise par le Cigref. Les réponses collectées par McKinsey comportaient ce numéro ainsi que certains éléments nécessaires aux analyses, tels que le secteur d'activité ou la tranche de taille de l'entreprise, mais ne mentionnaient ni la raison sociale de l'entreprise ni les noms des individus interrogés.

## Organisation du projet

Le projet a été lancé et mené par Jean-François Pépin, Délégué Général du Cigref et Eric Monnoyer, Directeur Associé du Business Technology Office de McKinsey.

Le projet a été suivi par un comité d'orientation constitué de trois membres du conseil d'administration du Cigref :

- Francis Aaron, Directeur des Systèmes d'Information, Groupe Bolloré
- Pascal Buffard, Directeur des Systèmes d'Information, Axa France
- Hubert Certes, Directeur des Systèmes d'Information, Ondeo

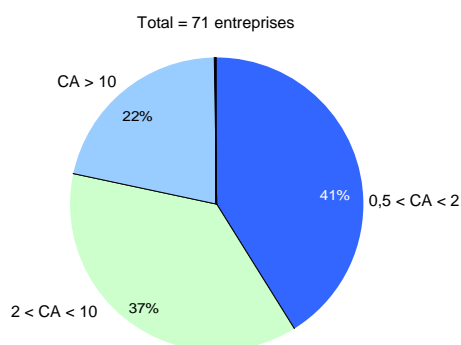
Les entretiens, les questionnaires et la rédaction du livre blanc ont été réalisés par une équipe de trois consultants, placée sous la direction de Stéphane Bout, Chef de projet du Business Technology Office de McKinsey.

Neil Janin, Directeur Associé Senior de McKinsey et Bernadette Babault, expert McKinsey, spécialiste des questions organisationnelles, ont également participé aux entretiens et à la rédaction du livre blanc.

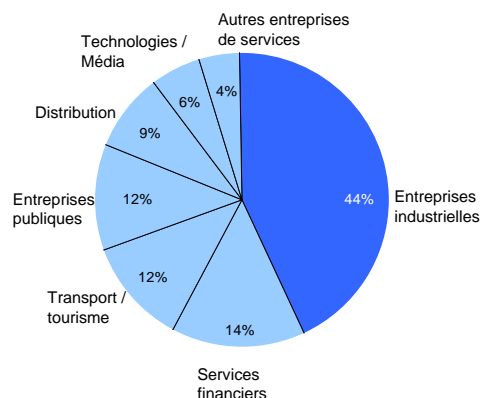
## Entreprises participantes

Au total, 71 grandes entreprises françaises, membres et non membres du Cigref, et couvrant l'ensemble des secteurs d'activité ont été interrogées. 44 entretiens ont été conduits.

**Répartition par chiffre d'affaires des entreprises participantes**  
2001, milliards d'Euros



**Répartition sectorielle des entreprises participantes**  
%



# Questionnaires

## DYNAMIQUE DES RELATIONS DSI / DG DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Étude réalisée par



McKinsey&Company

### QUESTIONNAIRE DIRECTION GENERALE

Les données recueillies au cours de cette enquête sont confidentielles. Les résultats seront présentés sous une forme agrégée ne permettant pas d'identifier les entreprises et les personnes interrogées.

Pour chaque question, merci de cocher la ou les case(s) correspondant à votre opinion.

#### CONTEXTE

##### 1. Quelles sont actuellement les priorités stratégiques dans votre entreprise ?

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Développer l'entreprise par croissance externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la rentabilité économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atteindre les objectifs de résultats communiqués	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître les compétences et développer les talents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 4. Selon vous, quels facteurs expliquent les éventuels écarts que vous percevez entre la contribution attendue et la contribution actuelle des S.I. au sein de votre entreprise ?

	Facteur très important	Facteur important	Facteur peu important	Facteur pas important du tout
Une capacité d'investissement limitée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une rigueur insuffisante dans la sélection des investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des faiblesses dans la conduite des projets S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une implication insuffisante des métiers dans les projets S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La connaissance insuffisante des besoins métiers par les équipes S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les défaillances de fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'immaturation des technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 5. Comment positionnez-vous vos systèmes d'information par rapport à ceux de vos concurrents ?

En avance	<input type="checkbox"/>
Au même niveau	<input type="checkbox"/>
En retard	<input type="checkbox"/>
Difficile de juger	<input type="checkbox"/>

#### ROLE DU DG EN MATIERE DE SYSTEMES D'INFORMATION

##### 6. Dans quelles activités êtes-vous impliqué(e) en matière de systèmes d'information ?

	Jamais	Exceptionnellement	Régulièrement	Systématiquement
L'identification des investissements S.I. nécessaires à la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La validation du budget S.I. et des gros investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 2. Dans votre entreprise, quels sont actuellement les thèmes prioritaires en matière de systèmes d'information (S.I.) ?

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Exploiter les opportunités offertes par les nouvelles technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tirer les bénéfices des investissements S.I. réalisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtriser ou réduire les dépenses S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aligner les investissements S.I. sur les priorités métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renforcer les compétences des équipes S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externaliser une partie ou l'ensemble des activités S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la fiabilité ou la sécurité des systèmes existants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### CONTRIBUTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

##### 3. Pour chacune de ces missions, quelle contribution attendez-vous des systèmes d'information de votre entreprise ? Quel est actuellement leur niveau réel de contribution ?

	Contribution attendue				Contribution réelle			
	Très forte	Forte	Faible	Très faible	Très forte	Forte	Faible	Très faible
Fournir les indicateurs de pilotage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alléger / fiabiliser les tâches de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faciliter l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'efficacité commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'efficacité de la production / de la logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permettre la réalisation de synergies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 7. A qui faites-vous généralement appel pour bénéficier d'un second avis sur un dossier S.I. complexe ?

	Jamais	Exceptionnellement	Régulièrement	Systématiquement
Au DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au responsable Métier concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A un collaborateur proche extérieur au dossier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A un conseiller externe intervenant officieusement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A un conseiller externe intervenant officiellement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 8. Êtes-vous amené(e) à communiquer personnellement sur les systèmes d'information de votre entreprise ?

	Jamais	1 à 2 fois par		1 à 2 fois par		
		an	trimestre	mois	semaine	
<b>Communication au sein de l'entreprise</b>						
En Comité de direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Comité d'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Conseil d'administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lors de réunions d'information des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Communication externe</b>						
Par interview ou communiqué de presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lors de présentations aux analystes financiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lors de forums professionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 9. Au sein de votre entreprise, quels sont les risques liés aux systèmes d'information qui vous préoccupent le plus ?

	Très préoccupant	Préoccupant	Peu préoccupant	Pas préoccupant
--	------------------	-------------	-----------------	-----------------

**10. Quelles actions entreprenez-vous pour maîtriser ces risques ?**

Une implication personnelle dans l'ensemble des décisions clés et le suivi des grands projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La limitation et le contrôle strict du budget d'investissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'exigence d'un avis extérieur neutre et objectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mise en place de comités de décision et de suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La responsabilisation des directions métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La responsabilisation du DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le renforcement des compétences des équipes S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'externalisation de certaines activités S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une contractualisation rigoureuse avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Quel est votre niveau d'intérêt personnel pour les systèmes d'information ?**

Très faible	Faible	Fort	Très fort
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Quel est votre niveau de connaissance des systèmes d'information de votre entreprise ?**

	Connaissance très faible	Connaissance faible	Connaissance forte	Connaissance très forte
Principales applications actuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forces et faiblesses des applications actuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besoins d'évolution prioritaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Quels types d'outils informatiques utilisez-vous personnellement ?**

	Oui	Non
Messagerie électronique / e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outils bureautiques (Word, Excel, Powerpoint, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outils d'aide à la décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Applications de gestion (ex : validation des demandes d'achats)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ROLE DES DIRECTIONS METIERS EN MATIERE DE SYSTEMES D'INFORMATION**

**17. Quelle implication attendez-vous de vos Directeurs Métiers en matière de systèmes d'information ? Quelle est leur implication réelle ?**

	Implication attendue				Implication réelle			
	Très forte	Forte	Faible	Très faible	Très forte	Forte	Faible	Très faible
L'identification des investissements S.I. nécessaires à leur métier, avec l'appui de la DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La validation du budget S.I. et des gros investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évaluation et le suivi des bénéfices tirés des projets S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accompagnement des changements organisationnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Considérez-vous que votre niveau de connaissance en matière de systèmes d'information est suffisant pour...**

	Oui	Non
Prendre les bonnes décisions en matière de systèmes d'information ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tirer parti du potentiel d'amélioration métier des systèmes d'information ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Débattre avec les Directeurs Métiers de leurs choix S.I. ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Débattre avec le DSI de ses choix ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Débattre avec les fournisseurs de leurs recommandations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recruter un DSI ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Au cours de votre carrière, quelles expériences vous ont-elles permis de développer vos connaissances en matière de systèmes d'information ?**

Réponse 1 : Aucune expérience vécue dans le domaine  
 Réponse 2 : Expérience ayant apporté peu d'enseignements en matière de S.I.  
 Réponse 3 : Expérience ayant apporté quelques enseignements en matière de S.I.  
 Réponse 4 : Expérience ayant apporté d'importants enseignements en matière de S.I.

	1	2	3	4
L'implication directe dans un projet S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La participation à des comités de pilotage S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des discussions avec votre DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des discussions avec d'autres DG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des présentations effectuées par des fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La lecture de dossiers ou d'articles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des discussions extra-professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Par quels moyens vous informez-vous des nouveaux potentiels offerts par les systèmes d'information ?**

	Oui	Non
Des discussions avec d'autres DG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des discussions avec votre DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Comment évaluez-vous l'influence des fournisseurs / prestataires S.I. auprès des décideurs de votre entreprise ?**

	Influence très faible	Influence faible	Influence forte	Influence très forte
Auprès de la Direction Générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auprès des Directions Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auprès de la Direction Achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auprès de la DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**POSITIONNEMENT ET ROLE DU DSI**

**19. Qu'attendez-vous de votre DSI ?**

	Très important	Peu important	Pas important du tout
Qu'il participe à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et de ses métiers, en y intégrant les aspects S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il identifie et promeuve les opportunités technologiques auprès des Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il conçoive et construise les applications et l'infrastructure nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il anticipe les risques et les besoins d'évolutions S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il développe et gère les systèmes d'information sans crise et au moindre coût	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il définisse des processus rigoureux de sélection des investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il sélectionne des fournisseurs performants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il soit le gardien du patrimoine d'informations de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qu'il soit un agent d'intégration des différentes fonctions de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Si votre DSI vous aide à identifier et à gérer des problèmes transverses (comme les incohérences entre les stratégies métiers, ou entre les priorités à court et long termes), est-ce parce que...**

	Oui	Non
C'est une mission explicite que vous lui avez confiée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sa personnalité et son intérêt pour l'impact des S.I. sur les métiers l'incitent à le faire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre vous et lui ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre les membres du comité exécutif / de direction et lui ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est l'une des conséquences de l'application d'un schéma directeur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon DSI ne m'aide pas sur ce type de problèmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous semblent importants pour que le DSI remplisse efficacement son rôle ?**

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Le rattachement direct du DSI au DG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La participation du DSI au comité exécutif ou au comité de direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La participation du DSI à l'élaboration de la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'occupation par le DSI d'un rôle central dans l'exécution des processus de gestion des S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un accès facile / informel du DSI au DG et aux Directions Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Quelles sont les qualités et les expériences préalables que vous jugez essentielles pour un DSI ?**

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
<b>Qualités</b>				
La connaissance du secteur d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La connaissance de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le sens du « business »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des compétences techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des qualités de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le sens politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des compétences de gestionnaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une capacité à animer des équipes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De la créativité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Expériences préalables</b>				
Opérationnelle / métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction de grand projet SI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23. Selon vous, quelles sont les possibilités d'évolution de carrière d'un DSI ?**

	Tout à fait possible	Possible	Peu possible	Impossible
Direction d'une unité opérationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction Générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre direction fonctionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction au sein d'un prestataire de services informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DSI dans une autre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RELATION DG - DSI**

**24. Quel est l'objet de vos discussions avec le DSI de votre entreprise ? En général, êtes-vous satisfait(e) de ces interactions ?**

	Objet des discussions				Satisfaction			
	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très forte	Forte	Faible	Très faible
Echanger sur la stratégie et les priorités métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifier les investissements S.I. nécessaires à la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valider le budget S.I. et les gros investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valider les grandes décisions S.I. (ex : choix de solution / fournisseur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gérer les crises S.I. (ex : projet en difficulté, panne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire un point sur l'avancement des grands projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discuter de ses objectifs personnels et de sa carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25. Dans quel contexte et avec quelle fréquence interagissez-vous avec votre DSI ?**

	1 à 2 fois par an	1 à 2 fois par trimestre	1 à 2 fois par mois	1 à 2 fois par semaine
En Comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En réunion en tête-à-tête	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Combien d'heures par mois consacrez-vous aux réunions en « tête-à-tête » avec votre DSI ?**

\_\_\_\_\_ heures par mois

**27. Qui est à l'origine de ces interactions ?**

	Jamais	Exceptionnellement	Régulièrement	Systématiquement
Vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (ex : réunion systématique : préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28. Quelles évolutions pourraient accroître l'efficacité des interactions avec votre DSI ?**

	Oui	Non
Avoir davantage de temps pour ces interactions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir des interactions plus fréquemment et dans un contexte moins formel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discuter davantage des enjeux métiers et moins des coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eviter le jargon et les discussions techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29. Si vous aviez davantage de temps à consacrer aux problématiques liées aux systèmes d'informations, quelle part consacriez-vous...**

	Aucune	Faible	Importante	Très importante
A votre propre implication dans les projets S.I. ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aux comités S.I. ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aux interactions avec votre DSI ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A des discussions S.I. avec vos Directions Métiers ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



30. Si vous aviez trois conseils à donner à votre DSI, quels seraient-ils ?

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Merci d'avoir consacré du temps à ce questionnaire.

Pour tout renseignement complémentaire concernant cette étude :

**Eric Monnoyer, Directeur Associé, McKinsey&Company**

**Jean-François PEPIN, Délégué Général, CIGREF**

Veuillez retourner ce questionnaire **sous quinze jours** à :

McKinsey&Company  
 À l'attention d'Eric Monnoyer  
 79, avenue des Champs-Élysées  
 75008 Paris

**DYNAMIQUE DES RELATIONS DSI / DG**  
 DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Étude réalisée par



McKinsey&Company

**QUESTIONNAIRE DIRECTION  
 DES SYSTEMES D'INFORMATION**

Les données recueillies au cours de cette enquête sont confidentielles. Les résultats seront présentés sous une forme agrégée ne permettant pas d'identifier les entreprises et les personnes interrogées.

Pour chaque question, merci de cocher la ou les case(s) correspondant à votre opinion.

**CONTEXTE**

**1. Quelles sont actuellement les priorités stratégiques dans votre entreprise ?**

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Développer l'entreprise par croissance externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la rentabilité économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atteindre les objectifs de résultats communiqués	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accroître les compétences et développer les talents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Dans votre entreprise, quels sont actuellement les thèmes prioritaires en matière de systèmes d'information (S.I.) ?**

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Exploiter les opportunités offertes par les nouvelles technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tirer les bénéfices des investissements S.I. réalisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtriser ou réduire les dépenses S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aligner les investissements S.I. sur les priorités métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renforcer les compétences des équipes S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externaliser une partie ou l'ensemble des activités S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer la fiabilité ou la sécurité des systèmes existants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CONTRIBUTION DES SYSTEMES D'INFORMATION**

**3. Pour chacune de ces missions, quelle est la contribution attendue des systèmes d'information de votre entreprise ? Quel est actuellement leur niveau réel de contribution ?**

	Contribution attendue				Contribution réelle			
	Très forte	Forte	Faible	Très faible	Très forte	Forte	Faible	Très faible
Fournir les indicateurs de pilotage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alléger / fiabiliser les tâches de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faciliter l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'efficacité commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'efficacité de la production / de la logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permettre la réalisation de synergies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Selon vous, quels facteurs expliquent les éventuels écarts que vous percevez entre la contribution attendue et la contribution actuelle des S.I. au sein de votre entreprise ?**

	Facteur très important	Facteur important	Facteur peu important	Facteur pas important du tout
Une capacité d'investissement limitée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une rigueur insuffisante dans la sélection des investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des faiblesses dans la conduite des projets S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une implication insuffisante des métiers dans les projets S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La connaissance insuffisante des besoins métiers par les équipes S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les défaillances de fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'immaturation des technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Comment positionnez-vous vos systèmes d'information par rapport à ceux de vos concurrents ?**

En avance	<input type="checkbox"/>
Au même niveau	<input type="checkbox"/>
En retard	<input type="checkbox"/>
Difficile de juger	<input type="checkbox"/>

**ORGANISATION ET PROCESSUS DE GESTION  
 DES SYSTEMES D'INFORMATION**

**6. Quelle est la dénomination de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) au sein de votre entreprise ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. Parmi les activités suivantes, quelles sont celles prises en charge par la DSI de votre entreprise ?**

- Définition de la stratégie S.I. en fonction des besoins des Métiers
- Définition de l'architecture applicative et technique cible
- Développement, maintenance et exploitation des applications
- Mise en œuvre et exploitation de l'infrastructure technique
- Gestion du budget et optimisation des dépenses S.I.
- Gestion de la relation et des contrats avec les fournisseurs S.I.
- Support utilisateur
- Maîtrise d'œuvre des grands projets S.I.
- Maîtrise d'ouvrage des grands projets S.I.
- Amélioration continue des processus de l'entreprise
- Fourniture de prestations intégrées (ex : comptabilité, paye,...)
- Autre (préciser) \_\_\_\_\_

**9. Dans votre entreprise, comment les Directions Métiers s'organisent-elles pour gérer les sujets liés aux systèmes d'information ?**

- Les Directions Métiers ont désigné des responsables S.I. permanents qui consolident et structurent les besoins en informatique de leur Métier, et gèrent la relation avec les équipes de la DSI
- Les Directions Métiers disposent d'une équipe permanente qui prend en charge la maîtrise d'ouvrage S.I., collecte et structure les besoins, et co-pilote les projets
- Les Directions Métiers ont désigné des "propriétaires" permanents pour certains processus, chargés d'identifier les opportunités d'amélioration et les besoins S.I. de ceux-ci, avec l'appui de la DSI
- Les Directions Métiers ne disposent pas de correspondants permanents pour les S.I., mais désignent un correspondant *ad hoc* pour chaque projet
- Les Directions Métiers s'appuient sur des ressources externes (Assistance Maîtrise d'Ouvrage)

**10. Quels sont les mécanismes mis en place pour structurer les relations entre les Directions Métiers et la DSI ?**

- Un Comité stratégique S.I. permanent, réunissant la Direction Métier et la DSI plusieurs fois par an, qui définit les priorités du Métier en matière de S.I., fixe le budget, effectue les arbitrages et fait le point sur l'avancement des principaux projets
- Un portefeuille de projets qui liste les projets de l'année, leur niveau de priorité, les dates clés et les budgets alloués
- Des contrats de services, qui définissent les prestations de la DSI pour les Directions Métiers et fixent des indicateurs de mesure de la performance
- Un tableau de bord de suivi de la performance informatique, diffusé auprès de la DSI et des Directions Métiers
- Des moyens et outils de communication qui expliquent la mission de la DSI, informent des projets en cours et promeuvent les nouveaux potentiels offerts par la technologie
- Une charte de projet qui définit les rôles et responsabilités des équipes DSI et Métiers dans les projets
- Un Comité de pilotage pour chaque projet, constitué pour la durée de celui-ci et se réunissant régulièrement pour faire le point et effectuer les arbitrages
- Des méthodologies collaboratives de gestion de projets, couvrant l'ensemble de leurs phases
- Autre (précisez) \_\_\_\_\_

**11. De quelle manière la DSI est-elle impliquée dans l'élaboration de la stratégie Métier ?**

**12. Dans votre entreprise, quel est le processus suivi pour définir la stratégie en matière de Systèmes d'Information ?**

- La stratégie S.I. est élaborée indépendamment de la stratégie Métier
- La stratégie S.I. est définie après la stratégie Métier et en fonction de celle-ci
- La stratégie S.I. et la stratégie Métier sont élaborées simultanément et sont intégrées
- Autre (préciser) \_\_\_\_\_

**13. Quelle implication attendez-vous des Directeurs Métiers en matière de systèmes d'information ? Quelle est leur implication réelle ?**

	Implication attendue				Implication réelle			
	Très forte	Forte	Faible	Très faible	Très forte	Forte	Faible	Très faible
L'identification des investissements S.I. nécessaires à leur métier, avec l'appui de la DSI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La validation du budget S.I. et des gros investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évaluation et le suivi des bénéfices tirés des projets S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accompagnement des changements organisationnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Comment évaluez-vous l'influence des fournisseurs / prestataires S.I. auprès des décideurs de votre entreprise ?**

**15. Comment les bénéfices tirés des projets S.I. sont-ils analysés et suivis ?**

- Evaluation du bénéfice économique (retour sur investissement)  
Le bénéfice économique n'est jamais évalué, pour aucun projet
- Le bénéfice est évalué pour les gros projets seulement
- Le bénéfice est systématiquement évalué, pour tous les projets
- Responsabilisation des Directions Métiers sur les bénéfices  
Les Directions Métiers ne sont pas engagées sur les bénéfices
- Les Directions Métiers sont engagées de façon informelle sur les bénéfices (« engagement moral »)
- Les Directions Métiers sont engagées de façon formelle sur les bénéfices (« contrat d'engagement »)
- Suivi de la réalisation des bénéfices attendus  
Le suivi des bénéfices réalisés n'est jamais effectué
- Seuls les gros projets font l'objet d'un suivi des bénéfices réalisés
- Le suivi des bénéfices réalisés est systématiquement effectué, pour tous les projets

**16. Quelles sont les modalités de mise en œuvre d'un projet S.I. dans votre entreprise, en termes d'équipe mobilisée et de mode de pilotage ?**

- | Equip(e)s mobilisée(s)                     | Jamais                   |                          |                          |                          | Exceptionnellement       |                          |                          |                          | Régulièrement            |                          |                          |                          | Systématiquement         |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Une équipe projet mixte Métier / DSI       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deux équipes (Métier et DSI) coordonnées   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Deux équipes (Métier et DSI) indépendantes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autre (préciser) _____                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- Mode de pilotage des projets
- Un chef de projet unique issu de la DSI

**17. Dans quelles activités d'un projet S.I. les équipes Métiers sont-elles impliquées ?**

	Jamais	Exception- nellement	Régulière- ment	Systématique- ment
Expression des besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à la sélection des solutions et des prestataires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à la rédaction des spécifications fonctionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Validation des spécifications fonctionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à l'élaboration des scénarios / des jeux de test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recette du système	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboration des procédures / des manuels utilisateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à la préparation et à la conduite des formations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conduite du changement apte à tirer les bénéfices attendus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluation et suivi des bénéfices tirés des projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Parmi toutes les activités mentionnées ci-dessus, quelles sont celles pour lesquelles les équipes métiers devraient, selon vous, s'impliquer davantage ? De quelle manière ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**21. En tant que DSI, quelles actions entreprenez-vous pour maîtriser ces risques ?**

Une implication personnelle dans l'ensemble des décisions clés et le suivi des grands projets	<input type="checkbox"/>
La limitation et le contrôle strict du budget d'investissement	<input type="checkbox"/>
L'exigence d'un avis extérieur neutre et objectif	<input type="checkbox"/>
La mise en place de comités de décision et de suivi	<input type="checkbox"/>
La responsabilisation des Directions Métiers	<input type="checkbox"/>
Le renforcement des compétences des équipes S.I.	<input type="checkbox"/>
L'externalisation de certaines activités S.I.	<input type="checkbox"/>
Une contractualisation rigoureuse avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>

**22. Quel est le niveau d'intérêt personnel de votre Directeur Général pour les systèmes d'information ?**

	Très faible	Faible	Fort	Très fort
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23. Selon vous, quel niveau de connaissance des systèmes d'information de votre entreprise votre Directeur Général possède-t-il ?**

	Connaissance très faible	Connaissance faible	Connaissance forte	Connaissance très forte
Principales applications actuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forces et faiblesses des applications actuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besoins d'évolution prioritaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principaux projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartographie applicative cible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Considérez-vous que le niveau de connaissance de votre Directeur Général en matière de systèmes d'information est suffisant pour...**

	Oui	Non
Prendre les bonnes décisions en matière de systèmes d'information ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ROLE DU DG EN MATIERE DE SYSTEMES D'INFORMATION**

**19. Dans quelles activités votre Directeur Général est-il (elle) impliqué(e) en matière de systèmes d'information ?**

	Jamais	Exception- nellement	Régulière- ment	Systématique- ment
L'identification des investissements S.I. nécessaires à la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La validation du budget S.I. et des gros investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Au sein de votre entreprise, quels sont les risques liés aux systèmes d'information qui préoccupent le plus votre Directeur Général ? Et pour votre part, quels sont les risques liés aux S.I. qui vous préoccupent le plus ?**

	Pour votre DG				Pour vous-même			
	Très préoc- cupant	Préoc- cupant	Peu préoc- cupant	Pas préoc- cupant	Très préoc- cupant	Préoc- cupant	Peu préoc- cupant	Pas préoc- cupant
La limitation ou le ralentissement des actions stratégiques de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La perturbation des activités opérationnelles de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La perte / la dissémination d'informations confidentielles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les dépenses excessives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les investissements non rentables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**POSITIONNEMENT ET ROLE DU DSI**

**25. Selon vous, quels doivent être les différents rôles d'un DSI ?**

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et de ses métiers, en y intégrant les aspects S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifier et promouvoir les opportunités technologiques auprès des Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concevoir et construire les applications et l'infrastructure nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anticiper les risques et les besoins d'évolutions S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer et gérer les systèmes d'information sans crise et au moindre coût	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Définir des processus rigoureux de sélection des investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sélectionner des fournisseurs performants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etre le gardien du patrimoine d'informations de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etre un agent d'intégration des différentes fonctions de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Si vous aidez votre Directeur Général à identifier et à gérer des problèmes transverses (comme les incohérences entre les stratégies métiers, ou entre les priorités à court et long termes), est-ce parce que...**

	Oui	Non
C'est une mission explicite qu'il vous a confiée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre personnalité et votre intérêt pour l'impact des S.I. sur les métiers vous incitent à le faire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre lui et vous ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre les membres du comité exécutif / de direction et vous ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27. Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous semblent importants pour qu'un DSI remplisse efficacement son rôle ?**

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Le rattachement direct du DSI au DG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La participation du DSI au comité exécutif ou au comité de direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La participation du DSI à l'élaboration de la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'occupation par le DSI d'un rôle central dans l'exécution des processus de gestion des S.I.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un accès facile / informel du DSI au DG et aux Directions Métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28. Quelles sont les qualités et les expériences préalables que vous jugez essentielles pour un DSI ?**

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
<u>Qualités</u>				
La connaissance du secteur d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La connaissance de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le sens du « business »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des compétences techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des qualités de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le sens politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des compétences de gestionnaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une capacité à animer des équipes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De la créativité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**31. Dans quel contexte et avec quelle fréquence interagissez-vous avec votre Directeur Général ?**

	1 à 2 fois par an	1 à 2 fois par trimestre	1 à 2 fois par mois	1 à 2 fois par semaine
En Comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En réunion en tête-à-tête	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Par note écrite ou par e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**32. Combien d'heures par mois votre Directeur Général consacre-t-il aux réunions en « tête-à-tête » avec vous ?**

heures par mois

**33. Qui est à l'origine de ces interactions ?**

	Jamais	Exceptionnellement	Régulièrement	Systématiquement
Vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre Directeur Général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (ex. réunion systématique : préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34. Quelles évolutions pourraient accroître l'efficacité des interactions avec votre Directeur Général ?**

	Oui	Non
Avoir davantage de temps pour ces interactions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir des interactions plus fréquemment et dans un contexte moins formel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discuter davantage des enjeux métiers et moins des coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eviter le jargon et les discussions techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir la possibilité d'aborder davantage les problèmes techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29. Selon vous, quelles sont les possibilités d'évolution de carrière d'un DSI ?**

	Tout à fait possible	Possible	Peu possible	Impossible
Direction d'une unité opérationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction Générale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre direction fonctionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direction au sein d'un prestataire de services informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DSI dans une autre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RELATION DG - DSI**

**30. Quel est l'objet de vos discussions avec le Directeur Général de votre entreprise ? En général, êtes-vous satisfait(e) de ces interactions ?**

	Objet des discussions				Satisfaction			
	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très forte	Forte	Faible	Très faible
Echanger sur la stratégie et les priorités métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifier les investissements S.I. nécessaires à la stratégie métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valider le budget S.I. et les gros investissements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valider les grandes décisions S.I. (ex : choix de solution / fournisseur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gérer les crises S.I. (ex : projet en difficulté, panne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**35. Si vous aviez trois conseils à donner à votre Directeur Général, quels seraient-ils ?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Merci d'avoir consacré du temps à ce questionnaire.

Pour tout renseignement complémentaire concernant cette étude :

**Eric Monnoyer, Directeur Associé, McKinsey&Company**

**Jean-François PEPIN, Délégué Général, CIGREF**

Veuillez retourner ce questionnaire **sous quinze jours** à :

McKinsey&Company  
À l'attention d'Eric Monnoyer  
79, avenue des Champs-Élysées  
75008 Paris