

Dynamique des relations
autour des systèmes d'information
dans les équipes de direction
des grandes entreprises françaises

Préambule

Le présent document conclut l'étude menée depuis plus de deux ans par le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (Cigref) et McKinsey & Company, sur la dynamique des relations autour de la problématique des systèmes d'information au sein des équipes dirigeantes.

Nous avons engagé ce travail de recherche afin de mieux comprendre pourquoi les systèmes d'information étaient le plus souvent perçus comme ne contribuant pas suffisamment à la création de valeur, ainsi que le démontrent de nombreuses études. Nous avons aussi cherché à comprendre pourquoi les bonnes pratiques de gouvernance informatique, alors qu'elles font l'objet d'une abondante littérature, n'étaient pas suffisamment mises en œuvre par les équipes de direction.

Dans le débat récurrent sur la valeur de l'informatique, notre étude constitue le premier panorama factuel sur la dynamique des relations entre le Directeur général, les Directeurs métiers* et le Directeur des systèmes d'information. Elle apporte en cela un éclairage complémentaire des études existantes, plus quantitatives, puisqu'elle traite de questions d'ordre "qualitatif", telles que :

- Quelle est la situation du "système d'information" des entreprises ?
- Les différents acteurs partagent-ils la même perception de cette situation ?
- Quels sont les sujets de satisfaction, de frustration ?
- Les acteurs s'accordent-ils sur les priorités, les difficultés et les solutions à apporter ?

L'ampleur du panel - les équipes dirigeantes de près de 90 entreprises - est également sans précédent (cf la liste dans le chapitre "Présentation de l'étude" en Annexe, page 74).

Ce livre blanc développe les résultats de nos analyses et entretiens, mais il ne se limite pas à un simple outil de diagnostic. Il recense également les leviers d'amélioration et les bonnes pratiques qui ont permis aux équipes de direction des entreprises rencontrées de progresser dans la gouvernance de la fonction informatique et d'augmenter ainsi la valeur créée à l'aide des systèmes d'information. En particulier, il propose des modèles pour faciliter le dialogue afin de :

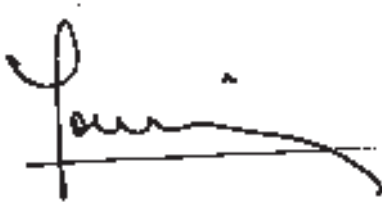
- Partager le diagnostic sur la situation en matière de système d'information de l'entreprise et définir des attentes et objectifs communs pour l'informatique ;
- Valider les responsabilités de chacun afin de couvrir l'ensemble du périmètre en termes de "leadership" des systèmes d'information ;
- Définir un mode de fonctionnement informatique-métier en prenant conscience des points de vue et des contraintes des deux parties.

* Les métiers recouvrent ici les directions d'entités opérationnelles ou fonctionnelles

Ce livre blanc a pour ambition de favoriser les discussions au sein des équipes de direction. Une première édition publiée fin 2002, centrée sur les relations entre Directeurs généraux et DSI a déjà permis de stimuler le dialogue. Maintenant que nous avons complété et enrichi ce travail, en approfondissant en particulier le rôle des Directeurs métiers, nous espérons que ce livre blanc contribuera à favoriser des échanges constructifs en vue de promouvoir l'image du système d'information comme facteur de création de valeur pour l'entreprise.

Nous tenons ici à remercier vivement l'ensemble des équipes de direction des grandes entreprises françaises qui nous ont fait confiance et nous ont permis de mener à bien cette étude.

Paris, le 29 septembre 2004

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JP Corniou', with a long horizontal flourish extending to the right.

Jean-Pierre Corniou
Président du CIGREF

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E Labaye', with a long horizontal flourish extending to the right.

Eric Labaye
Directeur Général McKinsey France

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-francois.pepin@cigref.fr
McKinsey&Company : eric_monnoyer@mckinsey.com

Structure du livre blanc

- **Synthèse** 7

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

- **Points de vue des principaux acteurs** 15

Ce chapitre présente les points de vue respectifs des membres de l'équipe de direction en matière de systèmes d'information. Trois questions principales sont abordées : la contribution des systèmes d'information à la performance de l'entreprise, les attentes des différents acteurs à l'égard des systèmes d'information et le rôle du Directeur des systèmes d'information.

- **Trois situations types rencontrées et modèles relationnels correspondants** 33

Ce chapitre détaille les grandes situations que rencontrent les entreprises françaises en matière de systèmes d'information. Pour chaque situation, il décrit le profil des entreprises, le mode de relation Direction générale - Directions métiers - Direction des systèmes d'information, ainsi que les leviers d'amélioration dont disposent les membres de l'équipe de direction.

- **Changements de dynamique liés aux transitions entre les modèles** 58

Ce chapitre décrit les changements de dynamique lors du passage d'une situation et d'un modèle relationnel à l'autre, ainsi que les bonnes pratiques permettant de gérer efficacement ces transitions, d'éviter les dérives observées et de maintenir la cohésion entre les membres de l'équipe de direction.

- **Annexes** 69

Les annexes présentent le déroulement de l'étude, la démarche d'analyse ainsi que les résultats bruts des questionnaires.

Synthèse

Nous résumons ci-après l'essentiel des conclusions avant de les détailler dans les chapitres suivants.

Points de vue des équipes de direction sur les systèmes d'information

Les clichés véhiculés par le passé ne correspondent plus à la réalité des relations dans les équipes de direction. Dans la majorité des cas, le Directeur général est maintenant concerné par les systèmes d'information et une relation de confiance s'est établie avec le Directeur des systèmes d'information, auquel il a délégué la responsabilité pleine et entière de la maîtrise technique. Le Directeur des systèmes d'information a entrepris de collaborer de façon étroite avec les métiers (les métiers recouvrent ici les directions d'entités opérationnelles ou fonctionnelles). Les Directions métiers connaissent les éléments clés de leur système d'information et souhaitent mieux comprendre l'impact qu'il peut avoir sur la performance opérationnelle des activités dont ils ont la responsabilité.

Les équipes de direction partagent le même diagnostic sur la contribution insuffisante du système d'information à la performance de l'entreprise. Les thèmes prioritaires pour les entreprises sont l'amélioration de l'alignement entre informatique et métiers, l'optimisation des investissements et la poursuite de la réduction des coûts. Le recours aux nouvelles technologies ou à l'externalisation est perçu comme nettement moins prioritaire malgré leur forte couverture médiatique. Enfin, les équipes de direction s'accordent largement sur les causes de non performance des systèmes d'information. Celles-ci sont à rechercher à l'intérieur de l'entreprise et non chez les prestataires de service ou les vendeurs ; elles dépendent principalement d'une implication insuffisante des métiers tout au long des projets informatiques.

Les bonnes pratiques permettant d'améliorer la situation sont connues de tous : bilans économiques pour les projets ; équipes de projet mixtes informatique - métiers ; structures pérennes pour progresser dans le dialogue entre DSI et Directions métiers ; mesure systématique des bénéfices capturés. **Paradoxalement, si les équipes de direction stigmatisent l'importance de ces bonnes pratiques, seule une minorité d'entreprises les met en œuvre**, et lorsqu'elles le font, elles privilégient parfois la formalisation d'une gouvernance informatique élaborée au détriment de l'instauration préalable d'un climat de compréhension et de confiance constructif, ce qui a pour résultat d'entretenir les malentendus et de générer des tensions au lieu de résoudre les difficultés.

Modèles de relation DG-DSI-DM

Les entreprises peuvent être classées suivant trois grandes situations types par rapport à ce qui anime les équipes de direction autour des systèmes d'information : résoudre le problème informatique (type I) ; optimiser les investissements (type II) ; transformer l'entreprise à l'aide des systèmes d'information (type III). Ces types de situation sont fonction des priorités de l'entreprise, de l'état de santé de son informatique et de la culture " système d'information " des décideurs. Chaque entreprise étudiée peut être rattachée à un modèle dominant, même si des différences existent entre les métiers au sein d'une même entreprise lorsque la maturité et les enjeux varient d'une direction métier à une autre.

Dans ce contexte, **rechercher la solution idéale pour la relation DG-DSI-DM n'a guère de sens**. À chaque situation correspond un mode de relation particulier avec des enjeux différents pour la Direction des systèmes d'information :

- Le type I est marqué par une relation forte DG-DSI reposant sur une implication directe du Directeur général, qui a pour objectif de fiabiliser les opérations et les projets informatiques en s'appuyant sur son DSI (qu'il a lui-même souvent amené ou recruté) ;
- Le type II est caractérisé par une relation centrée sur la dynamique DM-DSI avec l'instauration d'une formalisation plus ou moins poussée de type "client-fournisseur". Bien souvent, ce formalisme ne prévient pas les tensions existantes entre métier et informatique et ne résout que partiellement les problèmes de partage de responsabilités ;
- Dans le type III, une relation de partenariat DM-DSI est nouée pour atteindre les objectifs métiers. La gouvernance SI est fortement intégrée à celle des métiers et le DSI est considéré comme un membre à part entière de l'équipe de direction, où souvent il a pris d'autres domaines de responsabilités.

Les équipes de direction doivent prendre conscience du caractère dynamique de cette relation afin d'anticiper les changements associés aux transitions entre un type et un autre, et accroître le potentiel de création de valeur des systèmes d'information. Ces transitions nécessitent des changements importants dans les relations entre les acteurs et modifient les enjeux de la DSI. Insuffisamment pilotées, elles peuvent mettre l'entreprise dans une situation de blocage, caractérisée soit par l'émergence de crises, soit par l'incapacité de créer plus de valeur à travers les systèmes d'information. Cette situation est constatée dans de nombreuses entreprises où il existe un statu quo entre DM et DSI dont les points de vue diffèrent : si les garde-fous érigés à travers la mise en place d'une gouvernance informatique fortement codifiée préviennent les crises, ils ne permettent pas toujours de progresser car ils cristallisent une relation "à bout de bras" entre les acteurs.

Il est rare que cette dynamique de relation soit appréhendée collectivement par les équipes dirigeantes. Celles-ci développent des perceptions individuelles et des attentes différentes qui ne leur permettent pas de définir des objectifs de progression pour les systèmes d'information, communs à l'ensemble de l'équipe de direction. Par exemple, le DSI, fort de son expérience, aimerait avoir davantage d'influence sur la stratégie de l'entreprise et la faire progresser grâce aux systèmes d'information, alors que DG et métiers recherchent avant tout un bon technicien ou la solution à une problématique ponctuelle.

Implications pour les équipes de direction

Les Directeurs généraux doivent instaurer un mode de direction des systèmes d'information en co-responsabilité tout en prenant davantage conscience de leur rôle dans la dynamique des relations :

- Ils doivent comprendre la situation dans laquelle se trouve l'entreprise en matière de systèmes d'information (type I, II ou III), ses enjeux et la dynamique de relation qui y est associée ;
- Ils doivent imprimer à l'entreprise la volonté d'amélioration de la performance des systèmes d'information. Cette volonté doit être partagée par l'ensemble de l'équipe de direction et le DG doit s'assurer de l'implication des métiers dans la réalisation des objectifs. En effet, lorsque l'entreprise gagne ou perd de l'argent, on ne rend pas seulement responsable son Directeur financier ; il doit en aller de même avec les systèmes d'information ;
- Il leur faut prendre en compte la valeur d'exemple de leur comportement et anticiper les conséquences des changements dans leur implication personnelle. Par exemple, un désengagement non préparé une fois la crise informatique passée ne permet pas au DSI de trouver le bon mode de fonctionnement avec des métiers qui se désintéressent d'une question, voyant qu'elle ne constitue plus une priorité pour la DG.

Les Directeurs des systèmes d'information doivent aider les équipes dirigeantes à comprendre et co-diriger les systèmes d'information. Pour cela, ils doivent :

- Comprendre les enjeux et attentes pour la DSI et définir avec le Directeur général et les Directeurs métiers les priorités de progression concernant leur rôle personnel au sein du *leadership* des systèmes d'information ;

- Accepter qu'ils ne peuvent couvrir seuls l'ensemble des responsabilités associées à la Direction des systèmes d'information et discuter explicitement de la répartition de celles-ci au sein de l'équipe de direction, et comment ils doivent s'organiser personnellement afin de pouvoir se focaliser sur leur priorités ;
- Se rapprocher des métiers en créant une relation de compréhension et de confiance et ne pas apparaître à leurs yeux comme seulement tournés vers la DG. Il leur faut également éviter confusion et conflits d'intérêts entre un positionnement "du même côté de la table que les métiers" soucieux d'aider au mieux les métiers à créer de la valeur et celui du patron de l'informatique soucieux d'optimiser ses ressources et ses indicateurs de performance. Enfin, face à des situations tendues, les DSI doivent se garder de la tentation de trop formaliser la relation métier-informatique, pour se protéger, avant d'avoir personnellement œuvré à dissiper les malentendus et les incompréhensions avec les DM.

Les Directeurs métiers doivent pleinement s'approprier le système d'information correspondant à leur domaine de responsabilité :

- Il leur faut tout d'abord reconnaître leurs lacunes et incompréhensions personnelles en matière de systèmes d'information afin de pouvoir progresser dans l'exercice de leurs responsabilités avec l'aide du DSI ;
- Il convient pour eux de traiter les questions relatives aux projets de systèmes d'information comme tout autre investissement ou projet métier, et continuellement remettre en question les solutions techniques tant qu'elles ne sont pas intelligibles ou que le bénéfice métier associé n'apparaît pas clairement ;
- Ils doivent veiller à prendre en charge opérationnellement un grand projet de mise en place de système d'information. L'étude souligne clairement les enseignements personnels tirés de ce type d'expérience, qui favorise ensuite la clarté et l'efficacité du dialogue entre informatique et métiers.

Ces conclusions synthétiques sont développées dans les chapitres qui suivent. Les données quantitatives détaillées sur lesquels le livre blanc s'appuie sont présentées en annexe.

■ Synthèse	7
■ Points de vue des principaux acteurs	15
<p>Ce chapitre présente les points de vue respectifs des membres de l'équipe de direction en matière de systèmes d'information. Trois questions principales sont abordées : la contribution des systèmes d'information à la performance de l'entreprise, les attentes des différents acteurs à l'égard des systèmes d'information et le rôle du Directeur des systèmes d'information.</p>	
■ Trois situations types rencontrées et modèles relationnels correspondants	33
■ Changements de dynamique liés aux transitions entre les modèles	58
■ Annexes	69

Points de vue des principaux acteurs

■ LA CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

● Priorités en matière de systèmes d'information

Directions générales, Directions métiers et Directions des systèmes d'information s'accordent largement à considérer que l'optimisation des investissements constitue la priorité de leurs entreprises en matière de systèmes d'information. Trois thèmes sont en particulier plébiscités :

Il existe une forte communauté de vues sur les thèmes prioritaires pour les systèmes d'information autour de l'optimisation interne de leur performance et de leur coût.

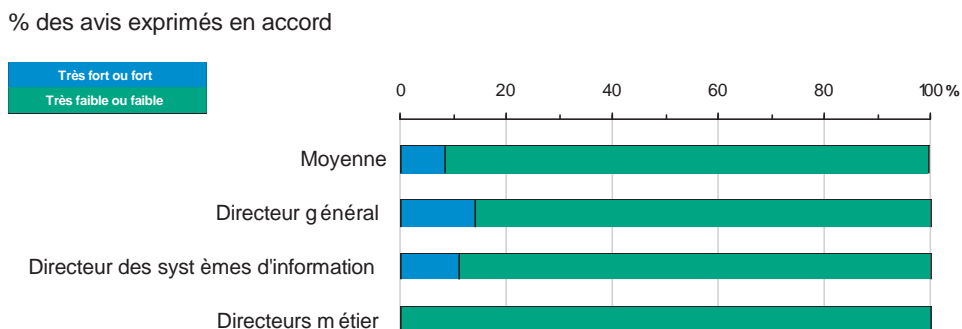
- Aligner les investissements SI sur les priorités métiers ;
- Tirer les bénéfices des investissements SI réalisés ;
- Maîtriser ou réduire les dépenses SI.

En revanche, il est intéressant de noter que :

- Le recours à l'externalisation, souvent présenté dans la littérature comme un des leviers à envisager pour créer de la valeur, apparaît systématiquement en dernière position des thèmes prioritaires (cf. Figure 1) ;
- Les nouvelles technologies peinent à convaincre de leur caractère prioritaire.

"C'est tout ce que je veux savoir en fait : le coût, le temps et la pérennité, pas les problématiques d'externalisation ou les autres sujets qui les agitent beaucoup là-haut". (DM) "Je sais bien que c'est plus valorisant de fonctionner avec les derniers outils, les dernières technologies, mais pour moi c'est plus important de livrer dans le respect des délais et du budget". (DG)

Figure 1 : Quelle priorité accorde la Direction de l'entreprise à l'externalisation des activités SI ?



Source : Annexe ; Question DG 2001 -2002 N°2, Question DSI 2001 -2002 N°2, Question DM 2003 -2004 N° 3, Question DSI 2003 -2004 N°5

● Principaux écarts par rapport aux attentes

Interrogées sur leurs attentes en matière de contribution des systèmes d'information à la création de valeur, les Directions des grandes entreprises mettent l'accent sur le rôle traditionnel des systèmes d'information pour l'automatisation des opérations, le soutien des activités de gestion ou encore la fourniture d'indicateurs de pilotage. Quant aux rôles plus stratégiques que peuvent jouer les systèmes d'information, ils remportent beaucoup moins de suffrages, qu'il s'agisse de :

- Faciliter l'innovation,
- Permettre la réalisation des synergies, ou
- Développer des avantages concurrentiels.

"Il y a un décalage de compréhension, je me place sur un plan stratégique et lui tactique. On est dans un dialogue de sourds". (DSI)

Quel que soit le rôle dévolu aux systèmes d'information, l'ensemble des membres des équipes de direction perçoit un écart très net entre le niveau de contribution attendue et le niveau de contribution constatée des systèmes d'information (cf. Figure 2) :

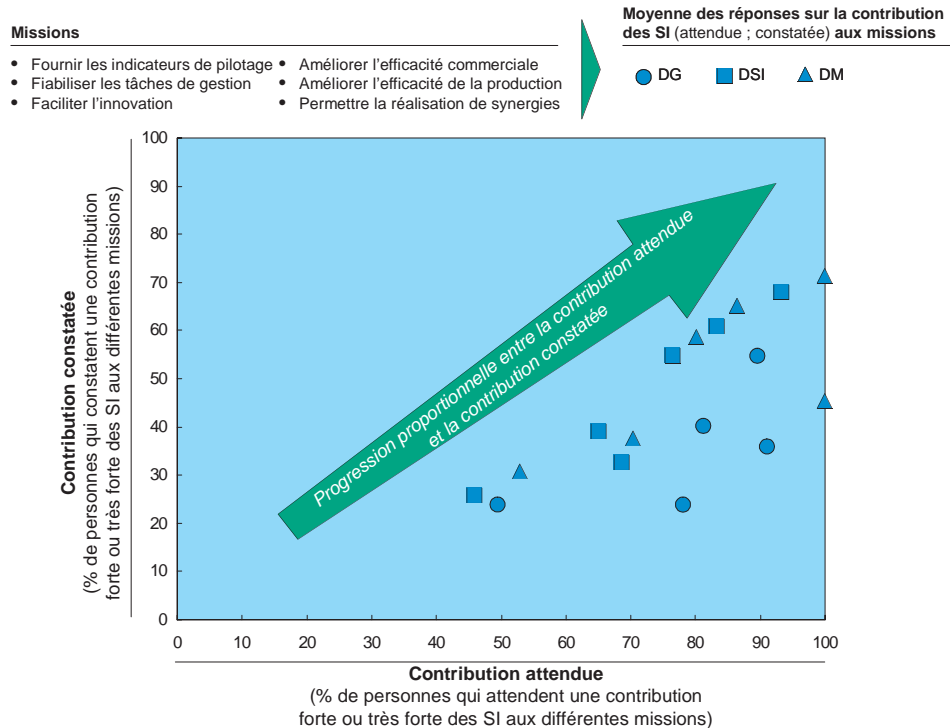
- La perception de cet écart est largement partagée, non seulement par les Directeurs généraux et les Directeurs métiers, mais aussi par les Directeurs des systèmes d'information, même si ces derniers émettent en général un jugement plus positif ;
- Les contributions les plus fortes sont principalement constatées dans les domaines où les attentes sont aussi les plus élevées. Deux hypothèses peuvent être avancées : soit la valeur générée par les systèmes d'information

Les équipes de direction partagent la même vision des domaines traditionnels où les SI permettent de créer de la valeur. Elles sont aussi unanimes à reconnaître l'existence d'un écart sensible entre la contribution attendue et celle constatée des SI à la performance de l'entreprise.

s'accroît en fonction de l'importance que les dirigeants d'entreprises accordent à telle ou telle de leurs fonctions, soit, à l'inverse, des expériences peu concluantes dans certains domaines d'utilisation réduisent

d'autant les attentes ultérieures quant au potentiel de création de valeur.

Figure 2 : Écarts entre la contribution attendue et constatée des SI à la réalisation des principales missions de l'entreprise



Source : Annexe ; Question DG 2001-2002 N°3, Question DSI 2001-2002 N°3, Question DM 2003-2004 N° 10, Question DSI 2003-2004 N°11

■ LA CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

● Causes sous-tendant les écarts

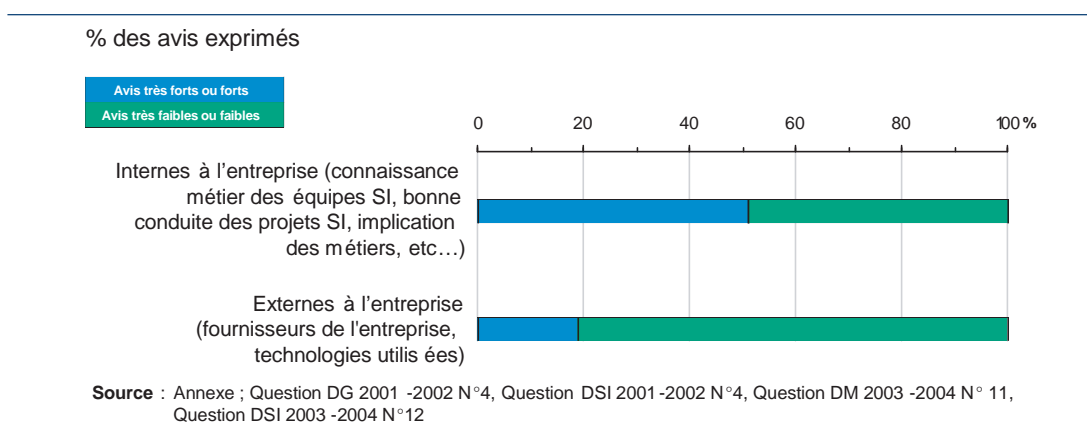
D'un élan commun, Directeurs généraux, Directeurs métiers et Directeurs des systèmes d'information écartent d'emblée trois raisons qui sont souvent avancées pour expliquer les faiblesses des systèmes d'information. Ils ne mettent en cause :

- Ni les fournisseurs ;
- Ni l'instabilité des technologies ;
- Ni l'insuffisance de moyens.

"Les projets qui ont échoué sont ceux où on n'a pas pu mobiliser la maîtrise d'ouvrage". (DM) "Le coût n'est pas un problème, on a un budget informatique important certes, mais c'est la qualité finale qui prime". (DM)

Une première conclusion s'impose : les causes des écarts entre les attentes en matière de contribution et le niveau de contribution constaté sont **internes** à l'entreprise. Les principaux protagonistes partagent amplement ce diagnostic. (cf. Figure 3).

Figure 3 : Causes des écarts entre contribution attendue et contribution constatée des SI



Avec une même unanimité, Directeurs généraux, Directeurs métiers et Directeurs des systèmes d'information dénoncent les lacunes qui affectent chacune des étapes des projets informatiques :

- Mauvaise définition des priorités en matière d'investissements en systèmes d'information ;
- Mise en place insuffisante d'équipes mixtes métiers-informatique aptes à conduire les projets informatiques ;

- Développement insuffisant d'un savoir-faire particulier pour formuler les besoins métiers et les traduire sous la forme de systèmes d'information ;
- Faible capacité à engager les changements nécessaires dans les métiers afin de tirer les bénéfices escomptés des systèmes d'information.

Directeurs généraux et Directeurs des systèmes d'information stigmatisent "l'implication insuffisante des métiers dans les projets SI". Les Directeurs métiers mettent, eux, davantage l'accent sur "l'absence de responsabilisation des acteurs métier dans la réalisation des bénéfices escomptés". Une société

sur deux reconnaît que les Directions métiers ne sont pas expressément engagées sur les bénéfices réalisés (elle ne sont soumises qu'à un "engagement moral"), ce qui n'est pas surprenant si l'on sait que seule la moitié des entreprises effectue un suivi des bénéfices obtenus.

Les acteurs impliqués ont une forte communauté de vues sur les causes d'écart concernant la contribution des SI à la performance des entreprises. L'analyse des conditions de réussite des projets SI, et plus largement des investissements en SI, est aussi largement partagée.

Interrogés sur les causes d'échec des projets SI, Directeurs métiers et Directeurs des systèmes d'information évoquent, comme raison principale, des ressources métiers pas assez formées à la culture des projets SI. De façon symétrique, la capacité des métiers à affecter aux projets des ressources qualifiées et motivées, est considérée comme le facteur le plus important pour leur réussite.

Au deuxième rang des causes d'échec ou de succès des projets se profile la capacité de la Direction des systèmes d'information et des métiers à travailler en étroite collaboration sur les projets, ce qui est essentielle pour :

- Dégager des objectifs communs et obtenir une forte implication réciproque ;
- Permettre aux équipes SI d'être mieux à même de dialoguer avec les métiers et de comprendre leurs besoins ;
- Faciliter la gestion de projet par le biais de réunions rassemblant régulièrement les mêmes acteurs.

■ LA CONTRIBUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

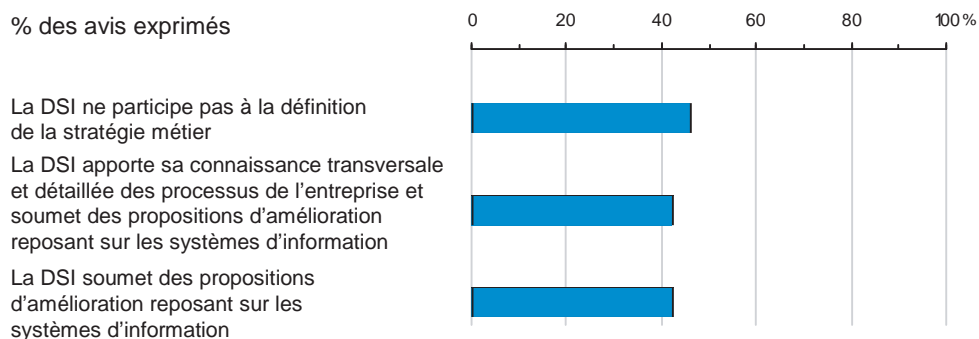
● Degré de mise en place des mécanismes de gestion de la performance des systèmes d'information

L'étude s'est attachée à faire la lumière sur quatre mécanismes de gestion de la performance des SI :

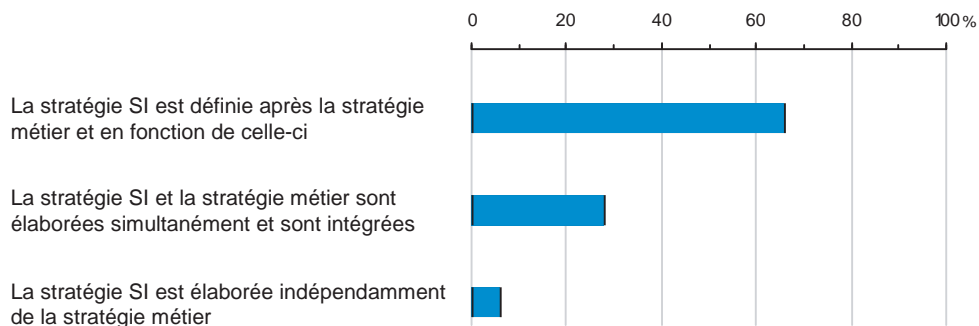
- Le processus de définition de la stratégie SI ;
- Les comités de projets ;
- Les comités de direction des SI ;
- Les tableaux de bord.

Premier constat, seul un tiers des entreprises a adopté une démarche intégrée de définition des stratégies métiers et SI. Illustration forte de ce phénomène : un Directeur des systèmes d'information interrogé sur deux reconnaît ne pas participer à la définition de la stratégie métier. Cela relève d'un schéma classique où les SI sont appréhendés par les métiers comme des outils de support définis après la stratégie, plutôt que comme des sources potentielles d'avantage concurrentiel. (cf. Figure 4).

Figure 4 : Comment les stratégies SI et métiers sont-elles définies ?



Source : Annexe ; Question DSI 2001-2002 N°9



Source : Annexe ; Question DSI 2001-2002 N°10

La création de comités de direction des SI ainsi que de comités de projet est très largement répandue au sein des entreprises interrogées. Mais lorsque l'on essaye de comprendre la nature des missions confiées à ces comités en matière de gestion de la performance des SI, une image nettement moins positive se dégage. En effet, les statistiques recueillies concernant le suivi des bénéfices liés aux SI font ressortir l'absence générale de rigueur managériale sur ce sujet :

- Moins de 10 % des sociétés interrogées préparent systématiquement un bilan économique avant de lancer des projets SI ; 70 % ne le font que pour les plus grands projets, 20 % ne réalisent jamais de bilan économique ;
- Moins d'une entreprise sur trois a mis en place des tableaux de bord comportant des indicateurs de performance des SI et de la DSI.

Autre enseignement important concernant l'implication des métiers dans la gestion de la performance des SI : celle-ci se limite en majorité à la désignation de responsables *ad hoc* en fonction de chaque projet :

- Moins de 40 % des entreprises de notre panel ont des correspondants métiers permanents auprès des SI. Dans près d'un tiers des entreprises, la Direction des systèmes d'information sort de son rôle et se substitue aux Directions métiers dans la maîtrise d'ouvrage des projets SI ;
- Moins d'une entreprise sur trois a désigné des responsables métiers spécialistes des "processus" afin de mener une réflexion commune avec la Direction des systèmes d'information sur les possibilités d'amélioration.

Alors que l'ensemble des entreprises analyse avec pertinence les causes des écarts de performances des SI, seule une minorité a adopté les bonnes pratiques dont, paradoxalement, l'importance est soulignée.

"Nous avons des correspondants SI dans les métiers, qui sont supposés aider les équipes dans l'expression de leurs besoins ; à force d'être au contact des métiers, ils jouent le rôle de maîtrise d'ouvrage à leur place, ça déresponsabilise les métiers". (DSI)

■ ATTENTES ET PERCEPTIONS RÉCIPROQUES AU SEIN DES ÉQUIPES DE DIRECTION

● Entre Directions générales et Directions des systèmes d'information

Plus de 80 % des Directions générales déclarent accorder une forte ou très forte attention aux systèmes d'information. Ce vif intérêt des Directions

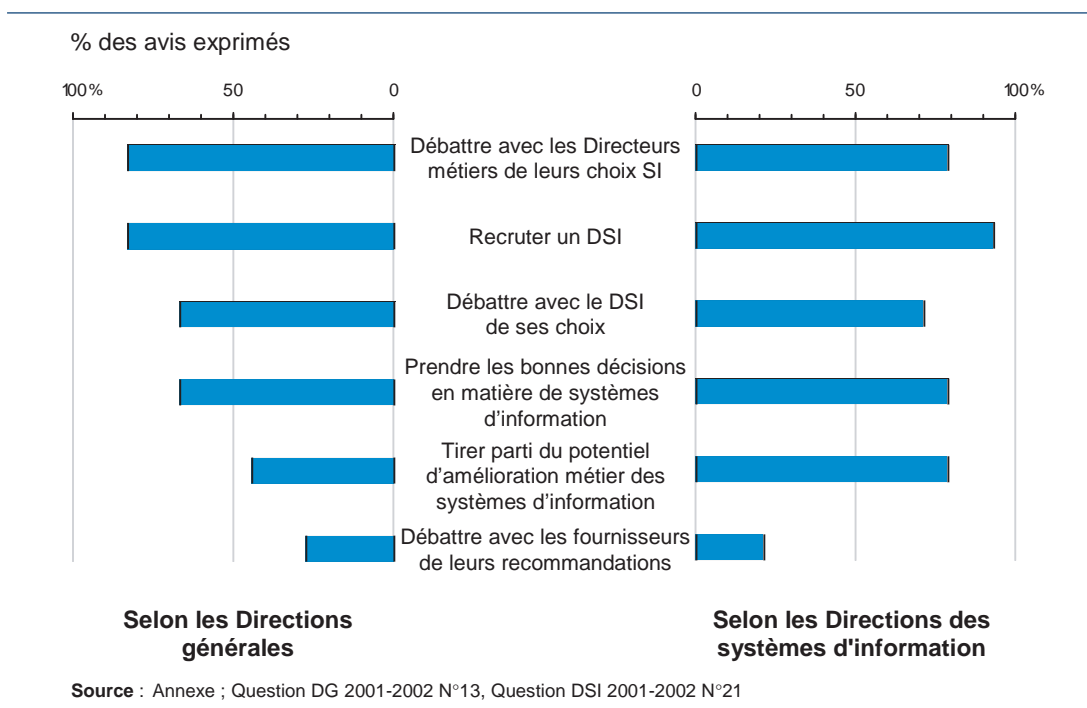
Un certain nombre de "fondamentaux" concernant les systèmes d'information sont partagés par les membres de l'équipe de direction. Cependant rares sont les entreprises qui présentent une convergence de vues complète sur ce sujet et des différences de perceptions et d'attentes subsistent sur le rôle du Directeur des systèmes d'information.

générales n'est confirmé que par la moitié de leurs Directeurs des systèmes d'information.

Cependant, Directions générales et Directions des systèmes d'information conviennent que les premières sont largement impliquées dans la gestion des problématiques SI, surtout en ce qui concerne les validations du budget et des grands projets, et que leur niveau de connaissances dans ce domaine suffit

pour effectuer les bons arbitrages (cf. Figure 5).

Figure 5 : Le niveau de connaissances du Directeur Général en matière de SI est-il suffisant pour...



Directions générales et Directions des systèmes d'information s'accordent également assez bien sur le rôle que doit jouer le Directeur des systèmes d'information, en soulignant trois missions :

- La conception et la réalisation au juste coût des applications et de l'infrastructure nécessaires à la stratégie métier ;
- L'anticipation des risques et des besoins d'évolution des SI, afin d'éviter les crises ;
- La sélection de fournisseurs performants.

Enfin, les Directions générales partagent globalement avec les Directeurs des systèmes d'information la même vision des qualités essentielles pour un DSI, et valorisent l'importance de la communication et de l'animation d'équipes.

Cependant, des divergences de vues importantes existent sur la fonction transverse du Directeur des systèmes d'information (son rôle technique vs. stratégique) ou sur sa relation avec les métiers et son positionnement dans l'équipe de direction :

- Directions générales et Directeurs des systèmes d'information s'accordent sur l'importance du rôle transverse inhérent aux systèmes d'information. Cependant les DSI considèrent ce rôle comme officieux et résultant de relations informelles qu'ils ont eux-mêmes développées, quand les Directeurs généraux estiment avoir explicitement mandaté les Directeurs des systèmes d'information pour les aider à gérer les problématiques transverses de l'entreprise ;
- Le Directeur des systèmes d'information aimerait faire progresser davantage l'entreprise grâce aux SI et participer plus en amont à la définition de la stratégie métier, là où le Directeur général attend avant tout de son DSI une "mise sous contrôle technique" de l'informatique ;
- Les Directeurs des systèmes d'information insistent sur la nécessité d'un positionnement formel (rattachement direct au Directeur général, participation au Comité exécutif), là où les Directions générales privilégient un dialogue informel et un accès aux métiers aisé.

■ ATTENTES ET PERCEPTIONS RÉCIPROQUES AU SEIN DES ÉQUIPES DE DIRECTION

En ce qui concerne le statut du DSI par rapport à sa participation au comité de Direction, il se dégage des entretiens réalisés deux types de conception, radicalement différentes :

- Une participation présentée comme un moyen au service d'une cause . Beaucoup de Directeurs des systèmes d'information non admis aux comités de Direction voient là le reflet de la faible importance accordée par l'entreprise aux SI. Ils estiment que, pour faire progresser l'entreprise sur la question des SI, le Directeur des systèmes d'information doit faire partie du comité de Direction ;
- Une participation souvent considérée comme une conséquence et non une condition *a priori*. C'est la position tant des Directeurs généraux que des Directeurs des systèmes d'information qui participent aux comités de Direction : la participation aux comités de Direction traduit la reconnaissance de la contribution du Directeur des systèmes d'information à la Direction de l'entreprise et de sa capacité à s'affirmer *de facto* comme un membre de l'équipe de direction.

Nous avons interrogé sur ce point des "chasseurs de têtes", qui nous ont décrit deux types de positionnement du Directeur des systèmes d'information recherchés par les Directeurs généraux :

- Le Directeur des systèmes d'information "technicien-manager", susceptible de permettre à l'entreprise de franchir un cap précis en matière de SI (ex. : ERP, externalisation, grands projets, optimisation de la gouvernance) ;
- Le Directeur des systèmes d'information "membre de l'équipe de direction", qui a vocation à développer le patrimoine et le savoir-faire de l'entreprise en matière de SI. Ce poste est souvent associé à d'autres responsabilités telles que le *back-office* et les opérations, l'innovation et la veille technologique, l'organisation et les processus, l'intelligence économique.

Dans un profil de Directeur des systèmes d'information, les caractéristiques les plus recherchées sont en rapport avec les aspects non-techniques du poste

"Connaissez-vous beaucoup de Directeurs généraux qui se passeraient d'inclure dans leur comité de direction un manager talentueux ?" (un chasseur de têtes).

: profil managérial, capacité d'écoute et de communication, compréhension du cœur de métier, expérience internationale. Dès le recrutement, les DSI

sont fixés sur leur présence ou non en comité de Direction.

● Entre Directions métiers et Directions des systèmes d'information

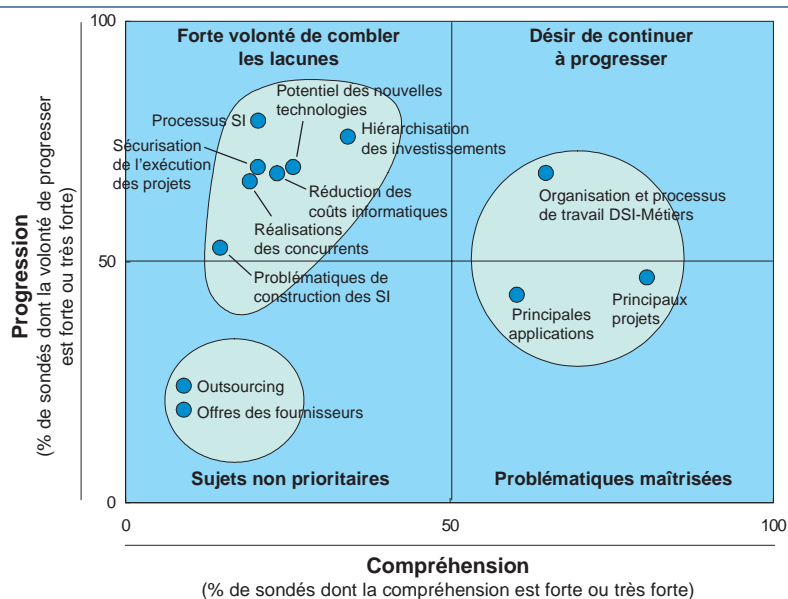
Les Directions métiers déclarent s'investir fortement dans la gestion de leur système d'information sur les tâches de sélection des investissements et d'accompagnement des projets. Les Directions des systèmes d'information tempèrent cette affirmation en mettant en avant une implication insuffisante des métiers dans deux domaines :

- L'évaluation en amont et le suivi en aval des bénéfices tirés des systèmes d'information ;
- La validation des coûts de fonctionnement des SI, au-delà des budgets des projets.

Directeurs des systèmes d'information et Directeurs métiers s'accordent sur le niveau de connaissances des Directions métiers en matière de SI, qu'ils jugent largement suffisant pour prendre les décisions clés, surtout si le DM a participé à un projet de manière opérationnelle (cf. Figure 6) :

- Les principaux projets et systèmes, ainsi que l'organisation et les processus de travail entre DSI et métiers sont des problématiques maîtrisées ;
- La forte volonté d'apprendre des Directeurs métiers est également reconnue, de même que leur détermination à progresser sur les thématiques liées à l'optimisation des investissements et du potentiel des SI, pour améliorer la performance opérationnelle ;
- En revanche, l'externalisation et la connaissance des offres des fournisseurs, deux sujets souvent considérés comme primordiaux, apparaissent nettement moins prioritaires aux yeux des Directeurs métiers comme des Directeurs des systèmes d'information.

Figure 6 : Compréhension du SI par les DM et volonté de progresser sur les problématiques informatiques



Source : Annexe ; Question DM 2003-2004 N°14, Question DSI 2003-2004 N°15

■ ATTENTES ET PERCEPTIONS RÉCIPROQUES AU SEIN DES ÉQUIPES DE DIRECTION

L'étude souligne les bénéfices tirés de la participation du Directeur métier à la conduite opérationnelle d'un grand projet informatique qui facilite la clarté du dialogue et la confiance entre DSI et Directeur métier. Or plus de 30 % d'entre eux ne l'ont jamais fait.

En conduisant un grand projet informatique, le Directeur métier progresse de façon très sensible dans la compréhension de l'impact du SI et des difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre.

Directeurs des systèmes d'information et Directeurs métiers s'accordent globalement pour considérer qu'il incombe au DSI

d'apporter des réponses concrètes aux problématiques opérationnelles des métiers et aux besoins exprimés. Ils sont particulièrement conscients des difficultés de ce rôle et soulignent tous deux un écart considérable entre les exigences sur ce thème et la satisfaction constatée.

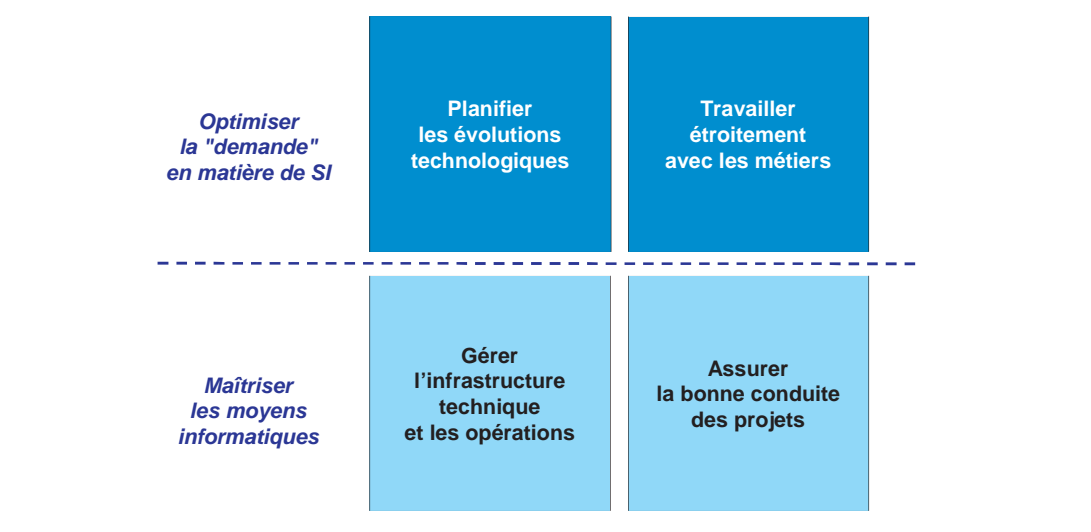
En revanche, trois thèmes reflètent des différences d'opinions et témoignent d'une attente non satisfaite de la part des Directions métiers, alors que les sujets semblent moins prioritaires aux Directeurs des systèmes d'information :

- **Aider au développement des compétences SI dans les métiers**, ce qui traduit à la fois la volonté de progression des Directions métiers et leur frustration face à l'exploitation insuffisante des bénéfices liés aux systèmes d'information ;
- **Aider les maîtrises d'ouvrage à définir leurs priorités et leurs besoins, et organiser les échanges informatique-métiers**. Les Directions métiers attendent de la relation maîtrise d'œuvre / maîtrise d'ouvrage qu'elle délimite les rôles, qu'elle clarifie la frontière - quelle que soit la répartition des rôles entre informatique et métiers, qui n'est pas vue comme une question doctrinale -, alors que les Directions des systèmes d'information s'attachent avant tout à fixer cette frontière de manière standard ;
- **Rechercher des solutions évitant le blocage entre métier et informatique**. Les Directions des systèmes d'information traitent souvent les conflits par le recours à un formalisme très strict des interactions et des processus de prise de décision et, en dernière instance, à un arbitrage par la Direction générale en cas d'impasse. D'évidence, cette démarche ne satisfait pas les métiers.

■ LE RÔLE DES DIRECTEURS DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les tâches dévolues à un Directeur des systèmes d'information ont fortement évolué au fil des années et ont gagné à la fois en difficulté et en complexité. Aujourd'hui, le métier de DSI regroupe quatre principaux domaines d'activités (cf. Figure 7) :

Figure 7 : Les quatre domaines d'activité pour le DSI



- La **gestion de l'infrastructure technique et des opérations**, en garantissant l'efficacité opérationnelle ainsi que la maîtrise du budget d'exploitation ;
- La **bonne conduite des projets informatiques**, en formalisant les rôles et les responsabilités en mode projet, en assurant la cohésion entre les équipes et en recherchant des solutions mutuellement bénéfiques face aux demandes des Directions métiers ;

"Du moment que les rôles et les responsabilités sont clairement définis la relation maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre permet d'avancer". (DSI) "Le métier doit se charger de la définition fonctionnelle et la DSI doit répondre avec un prix, des délais et des benchmarks".(DM)

- Le **travail en partenariat étroit avec les Directions métiers**, en développant un langage commun à propos des SI, en les assistant dans leur compréhension de l'impact des SI sur leur métier et en se plaçant "du même côté de la table" pour les aider dans la hiérarchisation et la gestion du portefeuille d'investissements ;

"J'aimerais pouvoir m'adresser à un tiers de confiance qui me donne une vision neutre sur ce que je fais. C'est là que je vois le vrai rôle de conseil que peut jouer le DSI". (DM)

■ LE RÔLE DES DIRECTEURS DES SYSTÈMES D'INFORMATION

- La **planification des évolutions technologiques**, en effectuant une veille technologique et concurrentielle, en renseignant les Directeurs métiers sur les évolutions des SI dans leur domaine et en assurant une vision transversale des différentes fonctions de l'entreprise, nécessaire à la conduite du changement.

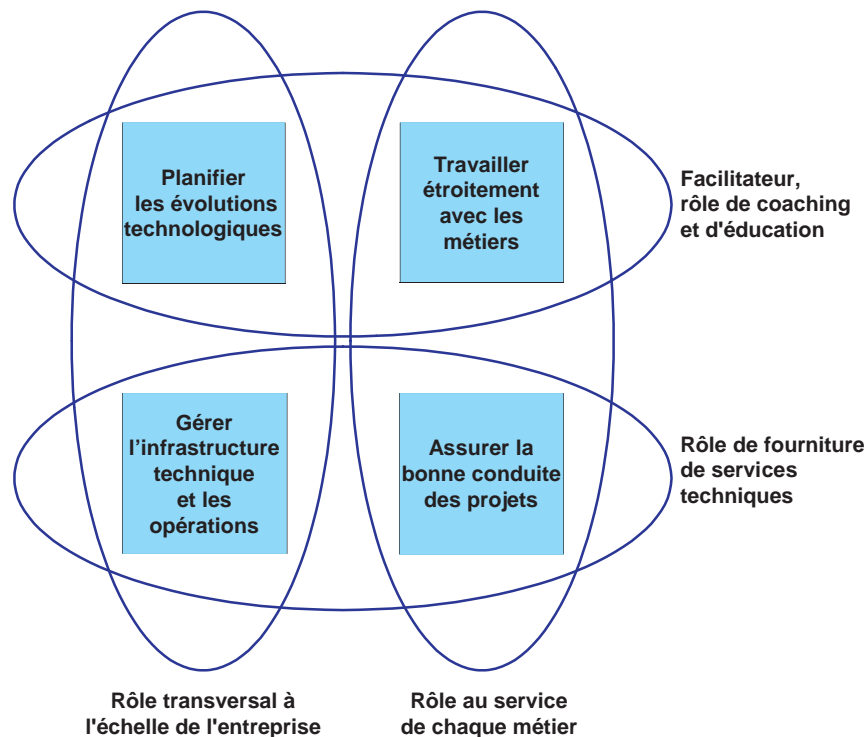
"Le Directeur des systèmes d'information devrait effectuer une veille technologique, pour ensuite proposer aux métiers une analyse des écarts entre nos SI et ce qui se fait sur le marché". (DM)

Selon l'appréhension qu'a l'entreprise des SI, le DSI privilégie certains de ses quatre domaines d'activités, en développant plus particulièrement une des

Le métier de l'informatique regroupe des problématiques très diverses. Certains DSI peinent à convaincre de leur capacité à traiter avec la même efficacité les problématiques opérationnelles et stratégiques. Il est difficile de trouver ces deux profils chez la même personne.

quatre facettes de son rôle (cf. Figure 8).

Figure 8 : Les quatre grandes facettes du rôle du DSI



■ Synthèse	7
■ Points de vue des principaux acteurs	15
■ Trois situations types rencontrées et modèles relationnels correspondants	33
<p>Ce chapitre détaille les grandes situations que rencontrent les entreprises françaises en matière de systèmes d'information. Pour chaque situation, il décrit le profil des entreprises, le mode de relation Direction générale - Directions métiers - Direction des systèmes d'information, ainsi que les leviers d'amélioration dont disposent les membres de l'équipe de direction.</p>	
■ Changements de dynamique liés aux transitions entre les modèles	58
■ Annexes	69

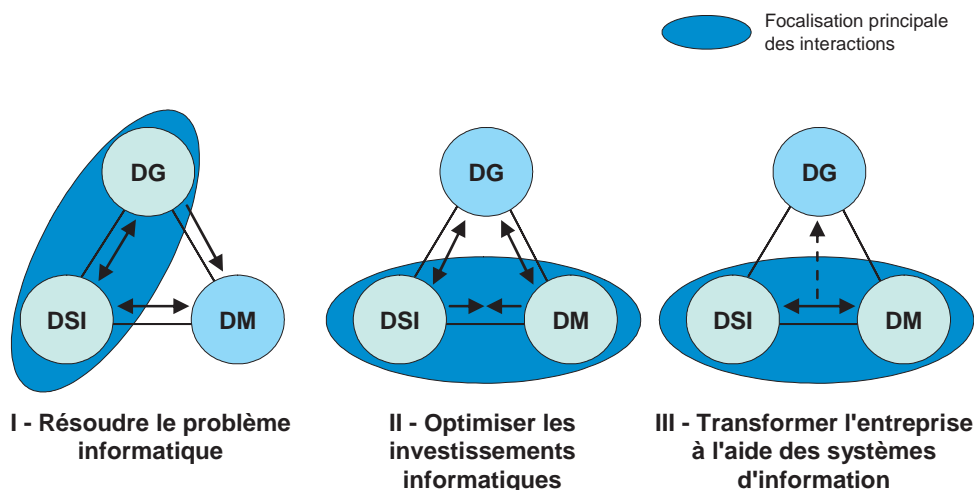
Trois situations types rencontrées et modèles relationnels correspondants

Les entretiens menés auprès des Directions générales, Directions métiers et Directions des systèmes d'information, ainsi que l'examen des réponses aux questionnaires ont démontré que les relations Direction générale - Directions métiers - Direction des systèmes d'information pouvaient être regroupées en trois types, qui étaient directement corrélés aux objectifs de l'entreprise ou aux problématiques attachées aux systèmes d'information (cf. Figure 9) :

- Résoudre le problème informatique (entreprises de type I) ;
- Optimiser les investissements informatiques (entreprises de type II) ;
- Transformer l'entreprise à l'aide des systèmes d'information (entreprises de type III) .

Ce chapitre détaille chaque situation rencontrée. Il décrit notamment le profil des entreprises concernées, le mode de relations Direction générale - Directions métiers - Direction des systèmes d'information dicté par la situation, ainsi que les leviers d'action dont disposent les différents acteurs pour faire évoluer leurs modes de relations.

Figure 9 : Les trois modèles de relations



Entreprises du Type I

■ RÉSOUDRE LE PROBLÈME INFORMATIQUE

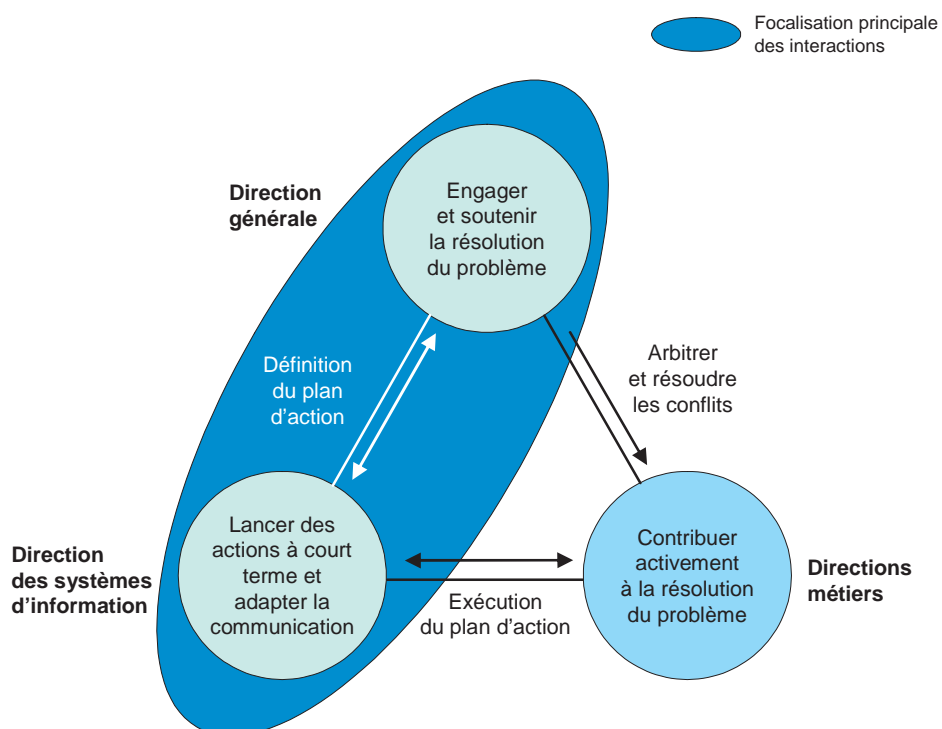
● Profil des entreprises dans ce type de situation

Un premier modèle de relations a été observé dans les entreprises qui se trouvent confrontées à une crise informatique. De sujet secondaire, l'informatique est devenue une préoccupation pour la Direction générale, en raison de l'apparition d'un ou plusieurs symptômes plus ou moins alarmants :

- Les dépenses augmentent fortement ;
- Les applications clés tombent en panne ;
- Les grands projets dérivent ;
- Le dialogue mené par la Direction des systèmes d'information au sujet du SI n'est pas jugé compréhensible ;
- Les relations entre la Direction des systèmes d'information et les Directions métiers sont conflictuelles.

L'entreprise doit s'employer à fiabiliser le système d'information, réorienter les grands projets à la dérive, ou formaliser le mode de gestion et de fonctionnement de l'informatique. Pour atteindre cet objectif, les Directions générales de ces entreprises sont souvent amenées à recruter un nouveau Directeur des systèmes d'information qui "parle simplement" et "s'intéresse aux métiers" (cf. Figure 10).

Figure 10 : Schématisation des interactions du type I



Seule une minorité des entreprises interrogées appartient à cette famille. Néanmoins, la majorité d'entre elles admet avoir connu une crise informatique dans le passé et en être sortie.

La "résolution du problème informatique" constitue une étape fondamentale dans la maturité des entreprises vis-à-vis de leur système d'information.

● Une dynamique de relations où le Directeur général est fortement impliqué

Ce type de situation est marqué par une relation étroite entre Directeur général et Directeur des systèmes d'information. La nécessité de résoudre rapidement les problèmes informatiques incite le Directeur général à s'impliquer personnellement et fortement, et pousse le Directeur des systèmes d'information à s'attacher avant tout à sécuriser la fourniture du service informatique :

Le Directeur général se saisit personnellement des problèmes informatiques et s'engage pour définir le plan d'amélioration avec le Directeur des systèmes d'information.

- **La Direction générale engage et soutient la démarche de résolution du problème informatique** : elle fixe les objectifs de progrès, incite les Directions métiers à s'investir, soutient la Direction des systèmes d'information, résout les conflits et effectue régulièrement des arbitrages entre le Directeur des systèmes d'information et les Directeurs métiers ;
- **La Direction des systèmes d'information s'attache à améliorer le service informatique fourni**. Elle s'efforce de gérer dans de bonnes conditions l'infrastructure technique et les opérations, et de mener à bien les projets informatiques. La Direction des systèmes d'information est chargée de résoudre les problèmes par des actions à court terme et une communication adaptée : identification des points critiques, définition des plans d'action, communication de ces plans et des progrès obtenus, et remontée des difficultés à la Direction générale pour arbitrage. La résolution des problèmes urgents et l'impact positif important qui en résulte pour l'entreprise renforcent la crédibilité du Directeur des systèmes d'information et sa position vis-à-vis des autres membres de l'équipe de direction ;

"Avant de pouvoir gagner la confiance des métiers, il faut d'abord faire le ménage chez soi". (DSI)

■ RÉSOUDRE LE PROBLÈME INFORMATIQUE

- **Les Directions métiers subissent les effets à court terme de l'urgence de la résolution du problème informatique et, en particulier, une forte pression de la part de la Direction générale** afin qu'elles contribuent à résoudre le problème en adoptant des mesures correctrices et en acceptant les arbitrages informatiques nécessaires. L'objectif d'amélioration de l'informatique passe également par une professionnalisation de la fonction informatique et une formalisation accrue des interactions entre métiers et informatique (ex. : structuration plus stricte entre maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre, instauration de *reportings* informatiques formels, création de structures pérennes pour la revue de projets, etc.). Ce mode de fonctionnement plus rigide, allié à la fréquence des arbitrages à effectuer entre métiers et informatique, peut dans certains cas générer des frustrations et des relations conflictuelles latentes entre Directeurs métiers et Directeurs des systèmes d'information.

- **Le besoin de trouver la compétence informatique à l'extérieur de l'entreprise**

Dans les entreprises connaissant une crise informatique aiguë, il est parfois difficile de confier la refonte de la fonction informatique au Directeur des systèmes d'information en place ou de faire émerger un remplaçant en interne, car la fonction informatique tout entière peut être décrédibilisée vis-à-vis des Directions opérationnelles et des métiers. La volonté de changement peut alors se heurter à une fin de non-recevoir et les informaticiens être taxés d'incompétence.

Dans ces conditions, certaines entreprises recourent aux cabinets de chasseurs de têtes pour recruter un DSI qui sera mandaté pour remettre de l'ordre dans les systèmes d'information, solidement épaulé dans sa tâche par la Direction générale.

"Il y a 4 ans j'ai insisté pour qu'on aille recruter un Directeur des systèmes d'information, un spécialiste. Pourquoi ? Personne dans ce groupe ne s'y intéressait auparavant. Comment voulez-vous que quelqu'un émerge en interne ? Le mien est un vrai spécialiste qu'on est allé chercher à l'extérieur". (DG)

- **Les leviers d'action à la disposition du Directeur des Systèmes d'Information pour résoudre le problème informatique**

L'étude des entreprises ayant eu à résoudre le "problème informatique" met en lumière quatre principaux leviers à la disposition du Directeur des systèmes d'information :

- **Hiérarchiser les priorités.** Le rôle du Directeur des systèmes d'information doit avant tout être centré sur la résolution des dysfonctionnements critiques et des problèmes opérationnels, sur la qualité et de coût des systèmes d'information. Il ne sert à rien d'aborder des problématiques plus sophistiquées comme les évolutions technologiques ou les avantages métiers issus du système d'information, qui ne trouveront pas d'écho dans l'entreprise.

"Ils m'ont recruté parce que tous les gros systèmes étaient plantés. Je suis arrivé comme le sauveur. Je leur ai sauvé de gros projets. Après, ils ont pointé le fait que ça coûte cher. Je leur ai démontré qu'à coût constant, on a une informatique plus sophistiquée et des solutions communes (aux métiers et aux pays). J'ai réussi à convaincre le Conseil d'Administration". (DSI)

- **Partager avec la Direction générale la vision du problème informatique et des moyens de le résoudre.** La résolution du "problème informatique" passe souvent par des arbitrages difficiles ou des situations qui exposent à des décisions complexes. Afin de progresser, Directeur des systèmes d'information et Directeur général doivent s'accorder sur le diagnostic informatique, le mandat du DSI et les solutions à apporter.

"C'est le Directeur général qui m'a fait venir, on travaillait déjà ensemble dans le Groupe X, et il savait qu'il pouvait me faire confiance (...) On a partagé le même diagnostic sur le manque de visibilité sur les coûts et la valeur créée. Ma mission était claire : je devais convaincre les directions de baisser les coûts et d'adhérer aux synergies (...) Au début, j'avais beau être très proche du Directeur général, j'ai failli partir car j'étais découragé. Il m'a dit : "moi non plus je ne le sens pas bien, mais allez-y, changez ce que vous voulez". (DSI)

■ RÉSOUDRE LE PROBLÈME INFORMATIQUE

- **Rendre factuelles les problématiques rencontrées et matérialiser les progrès réalisés.** L'identification et la caractérisation concrète des points de blocage et des difficultés informatiques rencontrées sont essentielles pour faire progresser la transparence sur le SI et la compréhension des outils auprès des membres de l'équipe de direction. De la même façon, la communication régulière des progrès réalisés, au moyen de tableaux de bord synthétiques et orientés vers les métiers, permet de restaurer la crédibilité de la Direction des systèmes d'information.

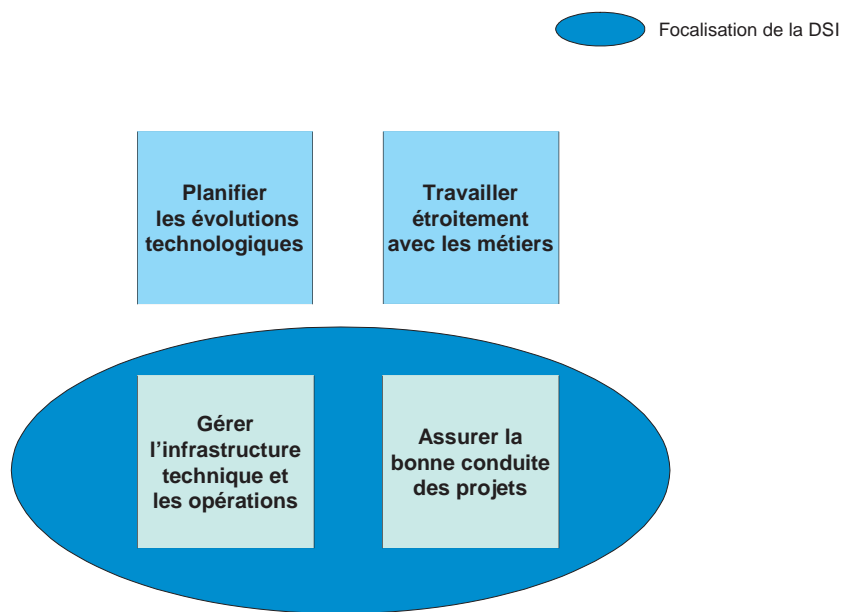
"J'ai mis en place des réunions d'arbitrage avec un calcul systématique du ROI et les éléments clés pour la décision. Avant, la culture d'arbitrage des projets, [l'entreprise] ne l'avait pas. Il y avait des réunions de réflexion où la Direction générale faisait de l'intimidation et disait : "bon, vous n'en avez pas besoin de ces trucs là ?" ". (DSI)

- **Positionner les équipes informatiques comme une force de proposition.** Dans les situations de crise informatique, le Directeur des systèmes d'information doit souvent re-motiver les équipes et les sortir de relations conflictuelles avec les métiers. D'une position défensive et d'exécutant, l'informatique doit se muer en force de proposition pour résoudre avec les métiers les problèmes rencontrés.

"J'ai demandé à mes équipes de se mettre en mouvement. Il a fallu un travail de deux ans pour les réveiller (...) Avant, ils étaient seulement focalisés sur les coûts et les délais. Aujourd'hui, ils sont responsables des fondamentaux (la sécurité, la fiabilité) et, avec les métiers, de la finalité des projets". (DSI)

Parmi ses quatre domaines d'activité identifiés, le Directeur des systèmes d'information se focalise sur deux missions. Il travaille essentiellement à remettre la machine informatique sur les rails (continuité d'exploitation, urbanisation, livraison des projets) (cf. Figure 11).

Figure 11 : La focalisation des activités pour une situation de type I



■ RÉSOUDRE LE PROBLÈME INFORMATIQUE

■ 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 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."

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 crédible 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."

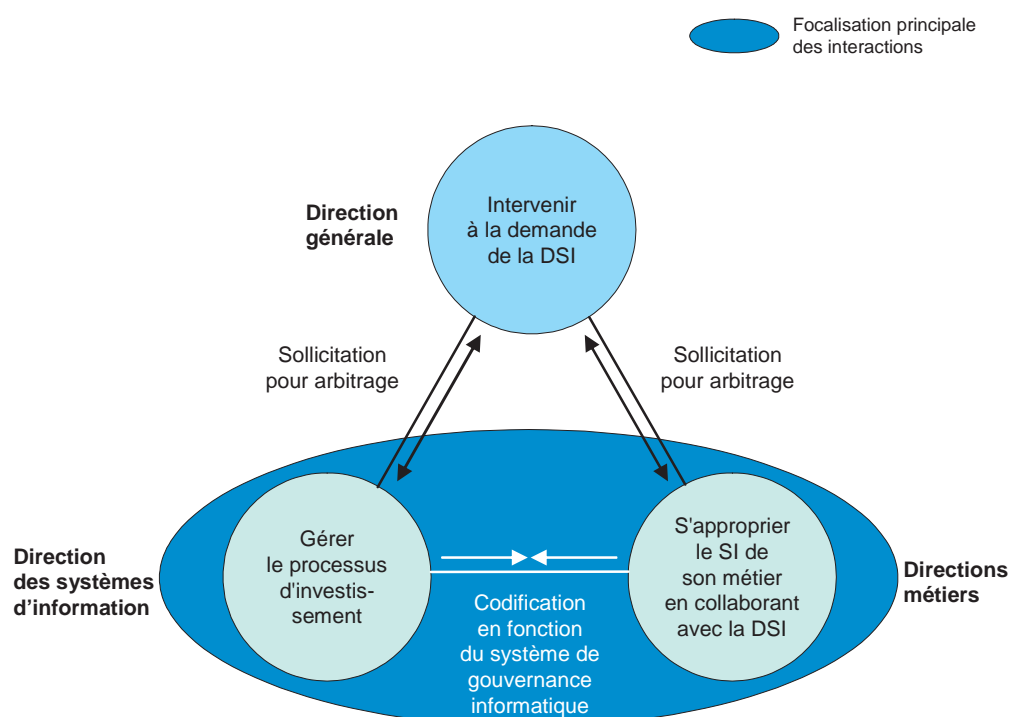
Entreprises du Type II

■ OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION

● Profil des entreprises dans ce type de situation

Les entreprises qui fonctionnent dans ce type de situation sont celles dans lesquelles la Direction générale est essentiellement préoccupée par la maîtrise des dépenses informatiques et perçoit le système d'information comme un outil indispensable au fonctionnement de l'entreprise, mais dont la contribution à la création de valeur est difficile à mesurer (cf. Figure 12).

Figure 12 : Schématisation des interactions du type II



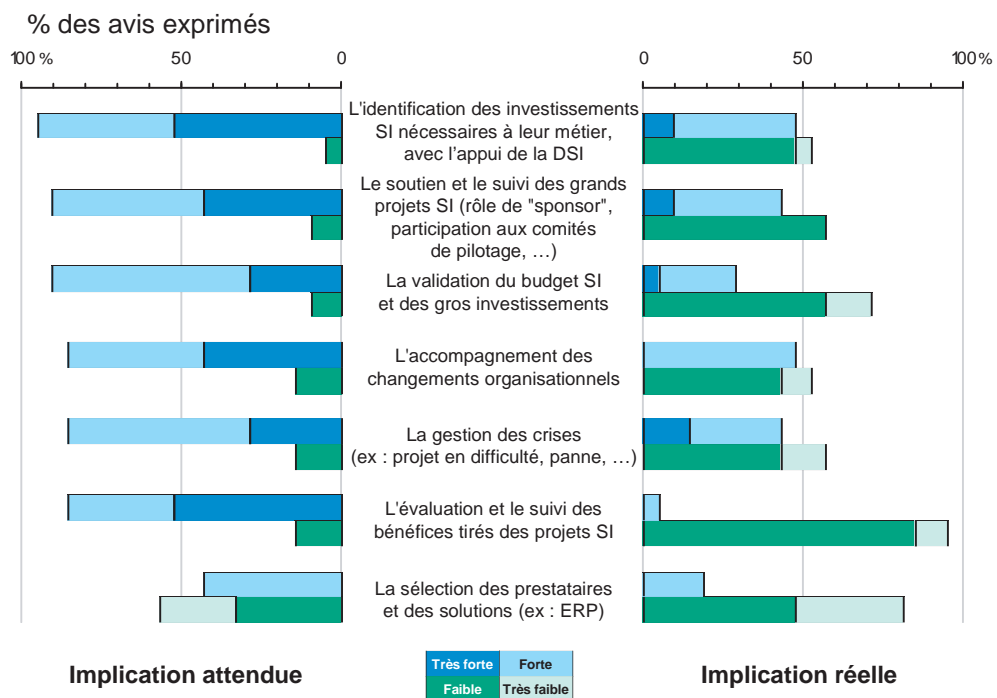
Une grande majorité des entreprises interrogées appartient à cette famille : celle-ci correspond en effet à une évolution logique, consécutive à la résolution du problème informatique. En revanche, le passage à l'étape suivante, la transformation de l'entreprise grâce au système d'information, reste difficile à négocier et nécessite un changement profond dans les modes de relation entre Direction générale, Directions métiers et Direction des systèmes d'information. Beaucoup d'entreprises interrogées n'ont pas décelé les clés de ce changement et se trouvent donc "au milieu du gué".

- Une dynamique centrée sur les relations entre Directeurs des systèmes d'information et Directeurs métiers

Dans les entreprises cherchant à optimiser les investissements informatiques, la résolution préalable du problème informatique a souvent favorisé une relation de confiance entre Directeur général et Directeur des systèmes d'information. Une fois la crise terminée, la Direction générale se désengage partiellement et laisse face-à-face Directeur des systèmes d'information et Directeurs métiers pour optimiser la gestion du système d'information :

- Le Directeur général se désintéresse partiellement des systèmes d'information - ce n'est plus un problème urgent - et confie la responsabilité de leur gestion au Directeur des systèmes d'information et aux métiers. Il ne cherche plus à intervenir que par exception et à la demande de la Direction des systèmes d'information ou des métiers pour soutenir des initiatives, résoudre les conflits ou effectuer certains arbitrages cruciaux. La priorité est pour lui de s'assurer que les dépenses sont sous contrôle et il souhaite, pour cela, que le Directeur des systèmes d'information et les Directeurs métiers travaillent ensemble à gérer l'informatique. Cependant, l'implication des Directeurs métiers est jugée insuffisante au regard des enjeux, en particulier dans l'évaluation et le suivi des bénéfices liés aux projets et dans les mécanismes permettant de faciliter le changement (cf. Figure 13) ;

Figure 13 : Implication attendue et perception de l'implication réelle des Directeurs métiers en matière de systèmes d'information aux yeux du Directeur général



■ OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION

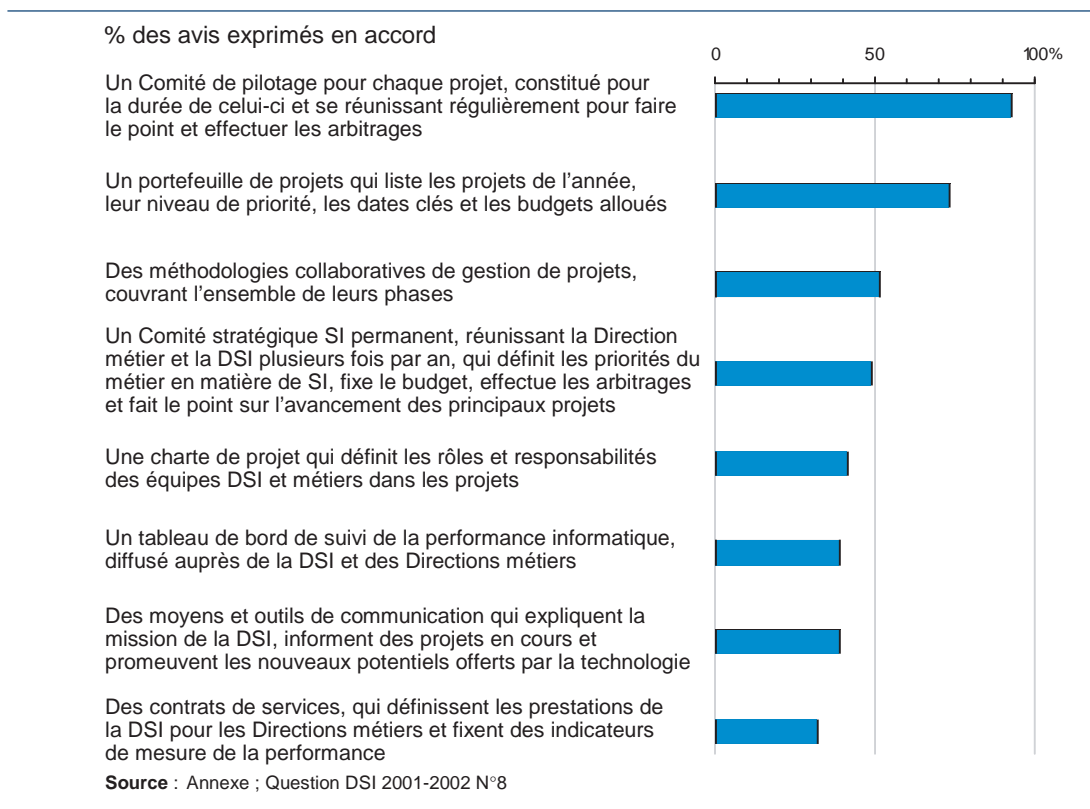
- Le Directeur des systèmes d'information est placé dans la position d'un gestionnaire, essentiellement chargé de mettre en place des processus rigoureux d'évaluation et de sélection des investissements. Ses attributions l'amènent en priorité à conduire les projets ainsi qu'à collaborer étroitement avec les Directions métiers. Le Directeur des systèmes d'information peut cependant rencontrer des difficultés dans ses relations avec les

Direction des systèmes d'information et Directions métiers éprouvent des difficultés à fonctionner de concert pour la gestion du SI.

métiers, surtout si, dans le passé, la résolution du problème informatique a conduit à des périodes d'arbitrages délicats et de

conflits. Dans ce cas, afin d'identifier et de capter les gains liés au système d'information, il tend à renforcer le formalisme de la gouvernance informatique, des structures et des modes permettant d'assurer un lien entre SI et métiers. En effet, seule une minorité d'entreprises a su instaurer des mécanismes pérennes, au-delà des interactions en mode projet, pour structurer les relations entre Directions métiers et Direction des systèmes d'information. Ainsi, une entreprise sur trois a défini des contrats de service et moins d'une entreprise sur deux dispose d'un comité stratégique permanent pour les SI (cf. Figure 14).

Figure 14 : Les mécanismes mis en place pour structurer les relations entre les Directions Métiers et la DSI



- **Les Directeurs métiers manifestent un intérêt variable pour le système d'information.** Certains souhaitent se réappropriier l'outil en collaborant avec la Direction des systèmes d'information. Ils cherchent ainsi à approfondir leur compréhension des systèmes d'information et de l'impact de ceux-ci sur la performance opérationnelle, ainsi qu'à prendre conscience des enjeux d'une gouvernance informatique intégrée à celle du métier. D'autres se désintéressent d'un sujet dont ils ne perçoivent pas les implications pour les métiers et dont la Direction générale semble s'être détachée. Plus fondamentalement, Directeurs des systèmes d'information et Directeurs métiers adoptent spontanément des points de vue différents sur plusieurs aspects liés au fonctionnement en mode projet (cf. Figure 15).

Figure 15 : Les différences de points de vue des DSI et DM en mode projet

Aspects liés au mode projet	Point de vue du DSI	Point de vue du DM	Risques
Enjeux / indicateurs de performance	Coûts, qualité et délais, respect des métriques (avant tout indicateurs)	Impact final, efficacité et gestion des risques, fortes contraintes liées aux impondérables	Chacun soupçonne l'autre de passer à côté de l'essentiel
Rythme et temps forts	Architecture, phase de test et mise en exploitation, focalisation sur le lotissement technique	Allocation financière, définition des besoins et appropriation par les utilisateurs	Difficulté à impliquer de concert DSI et DM
Capacité à mobiliser les ressources	Forte, avec des options internes et externes dédiées aux situations	Faible, à cause des aléas des priorités sur les problèmes opérationnels	Structuration des projets ne tenant pas compte de la "capacité à faire" des métiers
Culture projet	Forte, car faisant partie des compétences critiques essentielles	Faible, sauf si expérience réelle de conduite opérationnelle de projet	Mauvaise compréhension des facteurs clés de succès des projets

"J'ai eu deux expériences de conduite de projet SI, une réussite et un échec. L'échec avait pour cause notre incapacité à trouver quelqu'un pour piloter la maîtrise d'ouvrage. Pour l'expérience réussie, nous étions parvenus à associer la maîtrise d'ouvrage dès le début, puis nous avons bénéficié d'un effet de biseau avec l'informatique : plus le projet avançait, plus la maîtrise d'ouvrage se l'appropriait, et les choses étaient faites ensemble tout le long, pas du tout en mode guichet, c'est à dire un mode où les équipes fonctionnent exclusivement dans le cadre défini par le processus de gouvernance. J'ai pu constater l'intérêt de cette démarche à titre personnel, car les autres membres du comité exécutif se sont laissés enfermer dans un cycle d'incompréhension vis à vis de l'informatique. Si on ne commence pas tout de suite à dire "je ne comprends pas" quand c'est le cas, alors on est cuit. Il ne faut pas avoir peur de le dire parce que d'une part on force les informaticiens à expliquer les choses pour voir si eux-mêmes ont bien compris, et de l'autre si on hésite à le faire, alors on est largué et là on ne comprendra plus grand chose jusqu'à la fin". (DM)

■ OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION

● Les limites d'un mode de fonctionnement "à bout de bras"

Nombre d'entreprises ont été contraintes, pour sortir de la crise informatique, de formaliser les interactions et les responsabilités entre Direction des systèmes d'information et Directions métiers. Lorsqu'elles ne sont pas parvenues à établir une relation d'estime et de confiance entre ces Directions, elles se retrouvent prisonnières d'un mode de fonctionnement que nous avons appelé "à bout de bras".

Dans ce mode de fonctionnement, tout repose sur l'adoption de procédures systématiques en vue d'accomplir des tâches prédéfinies. Les structures et les rôles des participants fonctionnent de manière mécanique, sans flexibilité, et

Une formalisation trop poussée de la part de la Direction des systèmes d'information risque d'accentuer les écarts existants.

les interactions qui en résultent conduisent à des perceptions manichéennes : gagnant/perdant, meneur/suiveur, notre camp/leur camp. Ce mode ne supprime pas les incompréhensions entre Directeur des systèmes d'information et Directeurs métiers et les conflits s'accumulent au fil des malentendus :

- Il entretient les tensions existantes entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage par l'idée que chaque "camp" incarne une position incompatible avec celle de l'autre. La Direction des systèmes d'information se focalise sur la frontière dressée entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage et la répartition des tâches entre informatique et métiers, alors que les Directions métiers envisagent une répartition plus souple des rôles à condition que celle-ci soit clairement établie ;

"La maîtrise d'œuvre / maîtrise d'ouvrage qui se constitue de manière pérenne va s'auto-alimenter et rentrer dans une relation de géôlier-prisonnier", "l'opérationnel ne comprend pas qu'il n'avait pas donné tous les détails et dit "mais c'était sous-entendu". L'informatique prétend que l'utilisateur a mal exprimé ses besoins, que la vision des besoins a évolué". (DM)

- Il aggrave ces tensions par l'opacité entretenue entre deux mondes et par des manifestations quotidiennes d'incompréhension réciproque ;

"Il y a toujours cette suspicion vis-à-vis de l'informatique sur le temps et la complexité des projets. On ne sait pas comment ils fonctionnent, ce qu'ils veulent", "Les informaticiens ont tendance à prendre les utilisateurs pour des idiots (...) Ce qu'on entend c'est que les informaticiens savent et pas les autres". "Les informaticiens ont une réputation d'incompétents : on demande quelque chose de simple, ça va prendre beaucoup de temps, et on n'arrive pas à joindre les gens après une certaine heure". (DM)

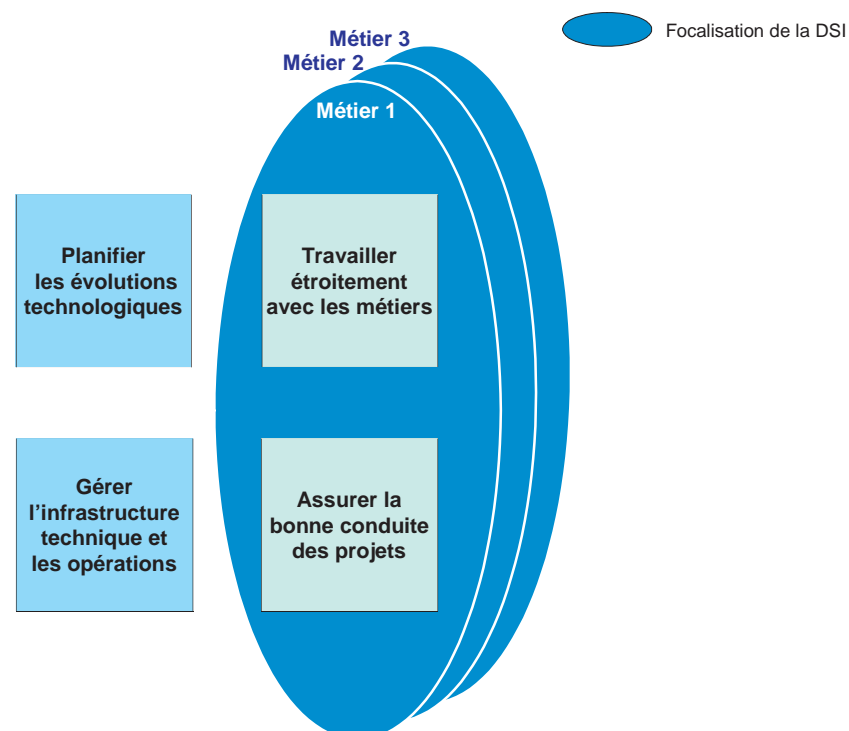
- Il les amplifie par une forme de *reporting* technique de l'informatique qui fait ressortir les problèmes et amène chacun à "défendre son camp".

"On a un effet pervers du reporting, ça fait de la friction dans les réunions de projets sur les coûts et les délais. Je suis en phase avec le directeur des projets mais nos chefs (le Directeur métier et le Directeur des systèmes d'information) se débrouillent pour se concentrer sur ce qui fâche". "Quand je regarde les tableaux de bord que je reçois chaque mois, ils ne me servent à rien (...). En réunion, on passe trop de temps à parler de la forme ou des chiffres, sans aborder le fond, à cause de cette mauvaise présentation". (Adjoint SI du DM)

L'étude a permis de mettre en lumière un certain nombre de bonnes pratiques pour dépasser le mode de fonctionnement "à bout de bras". Elles reposent d'une part sur la définition pragmatique des responsabilités entre métiers et informatique, qui se doit d'être flexible selon les spécificités et attentes différentes des métiers ; et d'autre part sur la mise en œuvre d'une co-responsabilisation métier-informatique au sein d'équipes mixtes où la distinction MOE/MOA s'estompe. Nous détaillons ces pratiques dans la partie suivante (changements de dynamique).

Parmi les quatre domaines d'activité du Directeur des Systèmes d'information, les plus sollicités dans une entreprise de type II sont ceux qui concernent la gestion de ses services dans leur rapport avec chacun des métiers (cf. Figure 16).

Figure 16 : La focalisation des activités pour une situation de type II



■ OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION

■ ILLUSTRATION

Directeur des systèmes d'information :

"Nous consacrons un comité exécutif par an aux systèmes d'information, composé du PDG, du Directeur général adjoint et de moi. Ce comité gère principalement les arbitrages budgétaires. Je cherche de mon côté à systématiser et officialiser des comités informatiques avec les directeurs opérationnels pour éviter d'avoir recours systématiquement au comité exécutif pour les arbitrages.

Les initiatives que nous avons lancées pour faciliter l'appropriation par les utilisateurs des systèmes d'information ont peu de succès en pratique. Par exemple, nous avons créé un département qui devait faciliter l'utilisation des systèmes d'information dans l'entreprise, composé de personnes qui ont beaucoup d'expérience, et qui devait fournir une structure de maîtrise d'ouvrage et assister les utilisateurs en ciblant les faiblesses du système. Mais on n'est pas allé jusqu'au bout du raisonnement, ce département est maintenant trop axé sur un reporting standard et ne remplit pas son rôle premier de facilitation de l'appropriation des systèmes par les utilisateurs.

La Direction des systèmes d'information fonctionne avec un système de facturation totale, mais comme tout le monde ne consomme pas la même chose et en l'absence d'une évaluation du coût total de possession, on ne peut pas effectuer de facturation basée sur des indicateurs précis, cela créé beaucoup de frustrations.

On est en train de mettre en place des critères métiers pour les initiateurs de projets. Ces critères, créés sur mon initiative et validés par la Direction générale, se feront en amont et en aval des projets pour le suivi des bénéfiques, pour que les indicateurs de taux de succès de projets s'améliorent, et c'est tout ce qu'on veut. C'est aux responsables opérationnels de s'assurer de la captation des bénéfiques, mais ils n'effectuent pas actuellement de suivi formel ou ne l'appliquent pas à la totalité des projets ; certains veulent leur propre structure SI et font de la résistance ou d'autres ont le sentiment de ne pas être suffisamment servis par le schéma actuel, que la Direction des systèmes d'information n'est pas suffisamment à leur écoute pour les aider à résoudre leurs problèmes."

Direction métier :

" Le Directeur des systèmes d'information s'est historiquement placé dans un mode de fonctionnement personnel avec la Direction générale, comme tous les métiers, ce qui créé des écarts avec ce que les métiers voulaient.

Sur le projet X, je me suis fâché avec le Directeur des systèmes d'information car je lui ai dit que le projet était fait à notre demande parce que nous en avons besoin, et pas pour alimenter les équipes informatiques. Le fonctionnement où on a une Direction des systèmes d'information qui vend des outils aux utilisateurs, c'est un peu n'importe quoi : je veux bien de nouveaux outils, mais parce qu'ils répondent à mes besoins. La Direction des systèmes d'information doit construire une base de données qui marche, et doit nous aider à faire de bons développements dont nous sommes demandeurs : je n'ai pas besoin d'une Direction des systèmes d'information qui me dise ce dont j'ai besoin, je veux savoir comment je peux réaliser ce dont j'ai envie.

Par exemple, nous avons besoin d'un outil de prévision X, et la Direction des systèmes d'information a développé un outil en interne, très lourd, à la place d'un progiciel qui fait référence sur le marché. Cela me donne l'impression que la Direction des systèmes d'information ne cherche pas à répondre à mes besoins, mais plutôt à nous proposer l'outil le plus perfectionné, le plus complet, et qui ne correspond pas à ce dont nous avons besoin.

Le vrai coût des projets nous échappe : tout semble s'arrêter au périmètre de la Direction des systèmes d'information. A l'heure actuelle, on est incapable de savoir combien coûte le système d'information chez nous. Pour les frais informatiques, ils sont ré-attribués par le GIE dans le compte de résultats, je l'ai "dans le compte" pour ne pas dire autre chose ! "

Entreprises du Type III

■ TRANSFORMER LES MÉTIERS À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

● Profil des entreprises dans ce type de situation

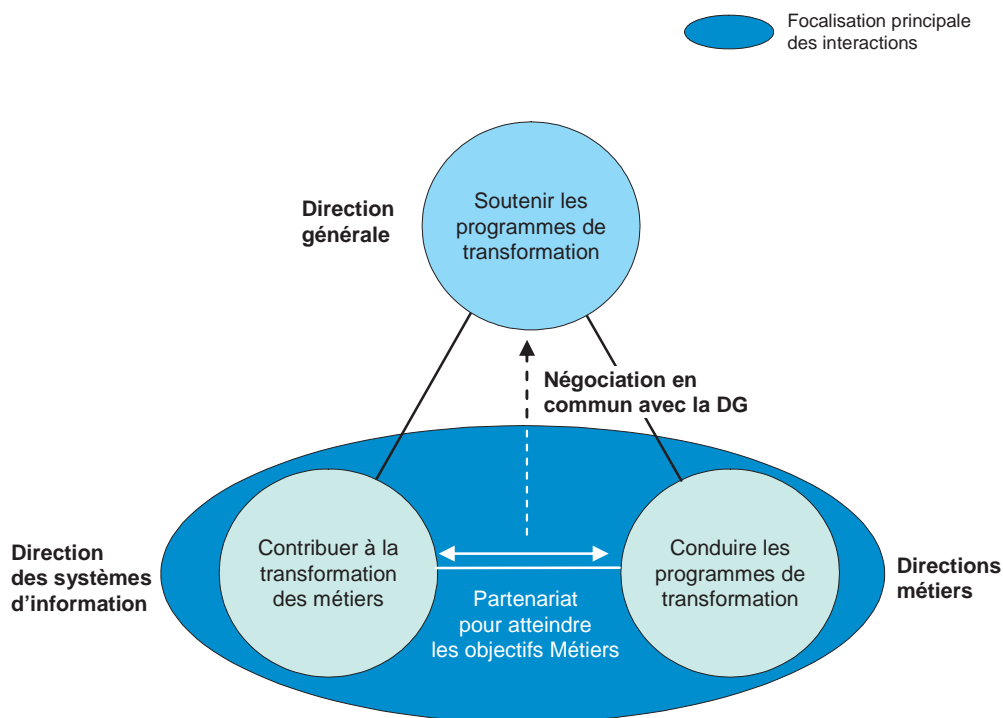
Seules quelques entreprises interrogées se rattachent à cette famille. Ce sont celles pour lesquelles les activités courantes liées aux systèmes d'information

L'utilisation des systèmes d'information pour transformer l'entreprise ou certaines de ses Directions métiers nécessite un changement profond dans le mode de relations au sein des équipes de direction autour du système d'information.

(conception, développement, exploitation, assistance utilisateur, etc.) sont considérées comme "sous contrôle" : leurs coûts sont maîtrisés, et elles ne constituent plus un sujet de préoccupation. Les systèmes d'in-

formation s'assimilent alors à un levier de transformation organisationnelle, d'amélioration de la performance opérationnelle ou de reconfiguration des métiers (cf. Figure 17).

Figure 17 : Schématisation des interactions du type III



Deux variantes de ce modèle peuvent exister, selon que la transformation émane de la Direction générale pour s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise, ou qu'elle résulte de relations étroites entre la Direction des systèmes d'information et certaines Directions métiers.

- **La transformation de l'ensemble de l'entreprise sous l'impulsion du Directeur général**

Lorsque l'impulsion est donnée par le Directeur général, les systèmes d'information sont perçus par l'ensemble de l'entreprise comme un levier de transformation de l'organisation, et c'est l'investissement personnel du Directeur général sur le sujet qui permet d'en retirer les bénéfices escomptés. La Direction des systèmes d'information se concentre sur la collaboration étroite avec les métiers et la planification des évolutions technologiques, en vue d'optimiser la demande informatique dans une logique à la fois de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité des systèmes. La fourniture des services techniques et des opérations doit simplement être maintenue sous contrôle et, dans certains cas, peut même être déléguée par le Directeur des systèmes d'information à un Directeur technique. Quatre éléments caractérisent la dynamique des relations dans ce type de situation :

- **Le Directeur des systèmes d'information doit pouvoir s'intégrer pleinement au sein de l'équipe de direction** et être perçu comme un partenaire cherchant à privilégier les intérêts de l'entreprise plutôt qu'à préserver la fonction informatique. Les qualités demandées au Directeur des systèmes d'information diffèrent alors de celles qu'il a pu développer pour résoudre le problème informatique ou optimiser les investissements. Si cette compétence n'émerge pas en interne, la Direction générale peut être amenée à recruter un spécialiste externe qui partage la vision et les objectifs du Directeur général ;

- **La transformation de l'entreprise coïncide souvent avec le lancement de grands programmes**, de mise en place d'ERP par exemple, dans une logique d'harmonisation et d'optimisation des processus métiers. Ces projets permettent en effet de décanter les réflexions sur les structures informatiques et le mode de collaboration entre informatique et métiers, tout en inscrivant l'entreprise dans une dynamique de transformation profonde ;

" Personne (dans les Directions métiers) ne s'intéressait à l'informatique. Pour eux, c'était des types qu'ils voyaient quand ils avaient à changer leur ordinateur portable. Puis il y a eu la décision de déployer un ERP dans l'ensemble du groupe. C'est la première fois que l'on réalisait un projet transversal. Nous avons recruté ensemble (avec le Directeur des systèmes d'information) un responsable et une équipe de 60 personnes en interne, et pas les plus mauvais. Là, les métiers ont mis tout le monde sur le pont, sinon ils risquaient de perdre des ventes ! Maintenant ils sont tous convaincus que c'est important". (DG)

■ TRANSFORMER LES MÉTIERS À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

- **La Direction générale joue un rôle moteur dans la transformation de l'entreprise** et s'appuie sur l'informatique et le Directeur des systèmes d'information qui font office de leviers de changement. Ce rôle implique que le Directeur général s'investisse fortement et personnellement pour assurer le succès de la transformation ;

"J'ai été le patron du projet de transformation dès le début. J'y passe du temps - on a mobilisé plus de 30 personnes à temps plein pendant 6 mois / 1 an en interne. Le comité de pilotage initial demeure et je reste à sa tête pour vérifier la mise en œuvre". (DG)

- **Le Directeur des systèmes d'information voit son rôle évoluer et intégrer davantage de responsabilités opérationnelles.** Par exemple, il peut coupler la gestion de l'informatique avec les opérations de *back-office* ou la gestion de certaines fonctions de soutien. En parallèle, il doit pouvoir faire rapidement émerger, au sein de l'organisation informatique, des responsables pour assurer la gestion quotidienne des moyens informatiques.

"Le Directeur des systèmes d'information a déjà des responsabilités en plus de son job actuel. Il gère les services de back-office communs. Il doit mettre en place une nouvelle répartition des rôles dans certaines fonctions entre le siège et les différentes sociétés du Groupe. Il y a des processus à changer et à modifier. On va commencer par la finance. Il pourrait faire autre chose, mais dans une seconde phase. Quand la ressource est bonne, il y a toujours plusieurs évolutions possibles". (DG)

- **La transformation à l'échelle d'un métier grâce à un partenariat Directeur métier - Directeur des systèmes d'information**

Ce mode de relation est une variante de la situation précédente. Dans certaines entreprises, l'importance des systèmes d'information n'est pas perçue de la même manière selon les métiers, ou la Direction générale ne ressent pas nécessairement le besoin de s'impliquer personnellement dans des grands programmes de transformation communs à tous les métiers.

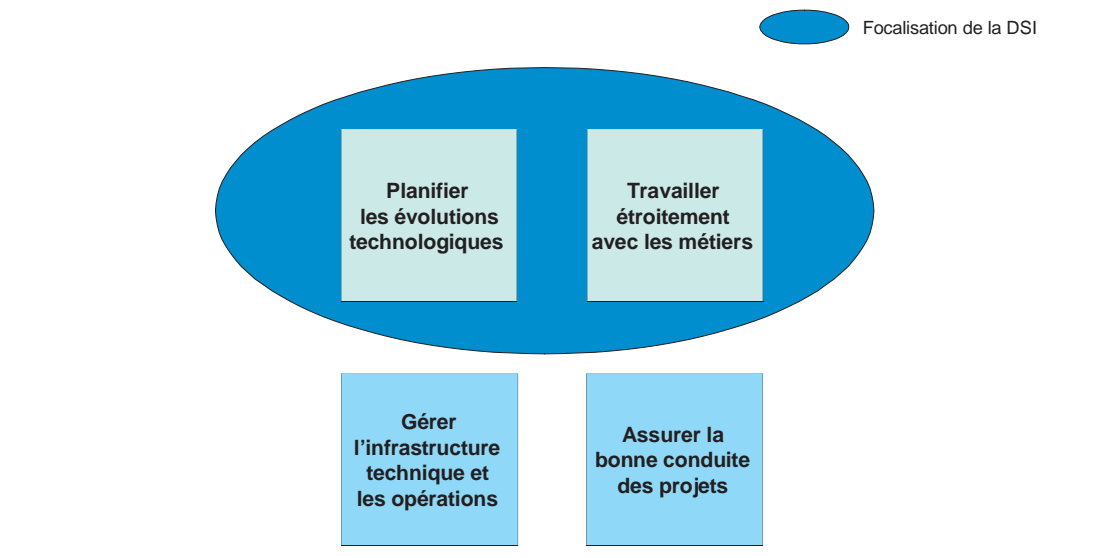
Dans ce cas, une relation étroite DSI-DM peut se nouer au sein de certaines Directions métiers, sous l'impulsion du Directeur des systèmes d'information,

L'informatique est un levier de transformation comme un autre et le système d'information est piloté conformément à la gouvernance d'ensemble de l'entreprise.

qui rend possible l'avènement d'un partenariat fondateur. Celui-ci permet aux Directeurs métiers de s'approprier le sujet "système d'information" et d'intégrer sa gouvernance au sein de la gouvernance métier, le tout dans une relation de partenariat.

Dans une entreprise de type III, le Directeur des systèmes d'information privilégie, parmi ses quatre domaines d'activité, la gestion de la transformation avec le métiers (cf. Figure 18).

Figure 18 : La focalisation des activités pour une situation de type III



■ ILLUSTRATION 1

Directeur des systèmes d'information :

"Lors de la mise en place de la nouvelle organisation en France, il était nécessaire de créer des comités de pilotage métiers pour donner de la cohérence à travers les différents axes de la matrice. J'en ai profité pour faire en sorte que chaque comité de pilotage métier suive également les questions SI qui entrent dans son périmètre. Comme ça, en plus des projets opérationnels, les mêmes Directeurs pilotent également les projets informatiques. Chaque comité dispose d'un binôme métier-SI qui veille à ce que les dossiers soient bien préparés. Les comités sont tous co-présidés par un tandem Directeur opérationnel terrain - Directeur fonctionnel siège, pour instaurer un dialogue dans les deux sens entre terrain et siège.

Pas question de se faire remplacer dans ces comités, comme ça les mêmes managers apprennent à travailler ensemble sur des sujets très différents comme le marketing, les ventes ou l'informatique... De plus, le binôme qui prépare les présentations des dossiers en comité apprend également ce qui est pertinent pour le comité et ce qui ne l'est pas.

Autre avantage, ces comités ont remplacé les habituels "steering committees" de projets qui connaissent toujours des problèmes de participation et dont on peut

■ TRANSFORMER LES MÉTIERS À L'AIDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

influer sur la composition... enfin, vous voyez comment ça marche ! Maintenant cela n'est plus possible, chaque chef de projet sait qu'il doit y passer. Au début certains ont essayé de contourner ces nouveaux comités métiers, mais ce sont les métiers eux-mêmes qui les ont renvoyés car, maintenant, que ce soit des questions métiers ou SI, ces comités sont les seuls à en décider.

Enfin, je n'en ai pas la preuve mais je suis persuadé que globalement tout le monde passe moins de temps en réunion".

■ ILLUSTRATION 2

Directeur général :

"Regardez la carte de visite de M. X : il est écrit qu'il est Directeur général adjoint en charge des systèmes d'information, pas Directeur des systèmes d'information. C'est la même chose pour le Directeur clients. Dans l'équipe de direction nous sommes tous responsables et solidaires des résultats de l'entreprise, et pas uniquement de notre domaine de responsabilité.

En France, on a tendance à faire des comités de direction où tout le monde présente son truc et se garde bien de faire un commentaire sur le travail de son petit camarade. Les fonctionnements qui segmentent la prise de décision sont une aberration pour moi. Dans notre entreprise, nous sommes tous des membres de l'équipe de direction y compris le Directeur des systèmes d'information qui y est pleinement intégré. Nous travaillons ensemble sur tous les sujets."

Directeur des systèmes d'information :

"Nous avons à cœur de redonner aux utilisateurs confiance dans l'informatique : nous avons une qualité de service faible parce que les rôles n'étaient plus correctement remplis, et nous avons du mal à réussir nos projets. Nos efforts ont tellement bien marché que maintenant les Directeurs métiers connaissent peut-être mieux les systèmes d'information que moi, ils appellent les projets par leur petit nom et comprennent leur portée.

Nous avons un fonctionnement en directoire, avec l'équipe direction au complet et pas de représentants mandatés. Cette équipe participe à tous les comités de pilotage avec les branches concernées, aidant concrètement et prenant les décisions. Par exemple, tous les trimestres nous nous réunissons pour des comités de maintenance qui gèrent les portefeuilles de projets et d'infrastructures et les classent stratégiquement.

Ce fonctionnement est similaire pour les comités de pilotage, où sont encore présents tous les Directeurs métiers, le Directeur général, ainsi que le pilote du projet.

Nous cherchons toujours à aligner les projets sur nos priorités stratégiques, plutôt que de les gérer de manière comptable. Ces priorités sont affinées trimestriellement, déployées en plan d'action à travers les projets : on préfère fonctionner en envisageant des solutions SI face à des initiatives précises plutôt que de partir d'une grosse liste où tout le monde ajoute un maximum de projets et avoir un comité qui tranche sauvagement dans les budgets en décembre. Cela rend le processus budgétaire beaucoup plus lisse."

Directeur métier :

"Notre mode de fonctionnement coopératif vient du Directeur général. Son engagement avec le Directeur des systèmes d'information nous force à respecter les plannings et évite que différentes branches travaillent sur le même sujet en parallèle, sans partage de connaissances ou de ressources, et que chacun soit axé uniquement sur ses responsabilités.

Dans les comités de projet, je suis à la fois Directeur général adjoint et Directeur métier, donc je ne défends pas simplement mon territoire et je considère l'intérêt de l'entreprise. Par exemple, s'il y a une décision à prendre pour une ressource au niveau de ma Direction métier, je peux, avec ma casquette de Directeur général adjoint membre du comité de pilotage, détacher la ressource, ce qui évite un certain nombre de problèmes. A la fin, on gagne un vernis informatique à force de baigner dans tous ces comités, ce qui fait progresser dans la connaissance des problématiques et mieux comprendre l'avantage qu'on peut retirer des comités de pilotage.

Je pense que, dans les formes, il y a peut-être des choses à améliorer, mais quand la confiance s'installe entre métier et informatique, une compréhension mutuelle au sein d'une équipe de Direction composée de bons professionnels, alors ce mode de fonctionnement fondé sur la confiance, l'informel, marche bien.

Face à un doute, je n'ai aucune hésitation à aller demander au Directeur des systèmes d'information ce qu'il en pense. Inversement, par exemple quand on développe un nouveau poste de travail, le Directeur des systèmes d'information viendra me présenter les choses, me demander si ça correspond à la réalité du terrain, avant de s'enfoncer dans un silo et d'arriver à un point de non-retour. La confiance dans la capacité et les connaissances de l'autre permettent donc de ne pas uniquement se fonder sur des processus pour faire bien fonctionner les choses.

Il faut aussi que cette communication informelle se passe à tous les niveaux de l'entreprise, pour éviter les guerres de territoire dans les équipes. C'est aussi important pour que les équipes connaissent leurs contraintes respectives. Notre rôle, au Directeur des systèmes d'information et à moi, c'est que nos équipes se parlent, et d'être là pour arbitrer de manière concertée quand ça se crispe, de ne pas faire remonter les blocages jusqu'au comité de direction de manière systématique."

Livres blancs

■ Synthèse	7
■ Points de vue des principaux acteurs	15
■ Trois situations types rencontrées et modèles relationnels correspondants	33
■ Changements de dynamique liés aux transitions entre les modèles	58
Ce chapitre décrit les changements de dynamique lors du passage d'une situation et d'un modèle relationnel à l'autre, ainsi que les bonnes pratiques permettant de gérer efficacement ces transitions, d'éviter les dérives observées et de maintenir la cohésion entre les membres de l'équipe de direction.	
■ Annexes	69

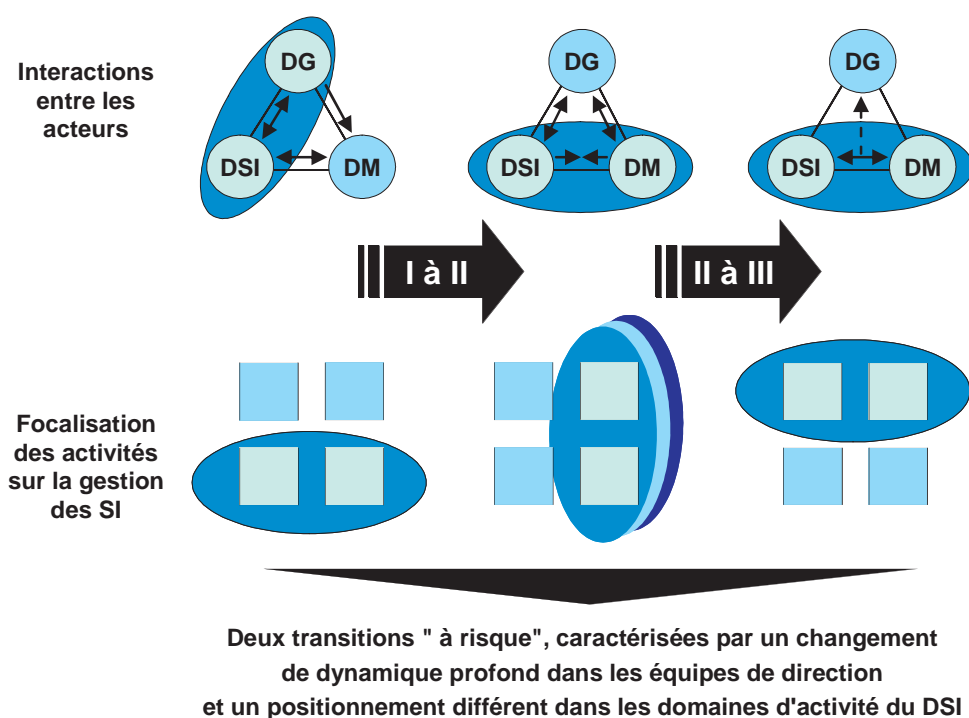
Changements de dynamique liés aux transitions entre les relations

Le mode d'interaction entre les membres de l'équipe de direction doit s'adapter aux progrès des systèmes d'information et aux différentes situations rencontrées (résoudre le problème informatique, optimiser les investissements, transformer l'entreprise). L'étude a mis en lumière le caractère délicat de ces transitions :

- Transition entre la résolution du problème informatique et l'optimisation des investissements ;
- Transition entre l'optimisation des investissements informatiques et la transformation de l'entreprise à l'aide des systèmes d'information.

Ce chapitre détaille, pour chacune de ces transitions, les changements de dynamique dans les relations Direction générale - Directions métiers - Direction des systèmes d'information et met en lumière les bonnes pratiques qui permettent de gérer efficacement ces transitions, d'éviter les dérives et de rapprocher les différents acteurs (cf. Figure 19).

Figure 19 : Les deux transitions entre les situations observées



Transition Type I - Type II

■ DE LA RÉOLUTION DU PROBLÈME INFORMATIQUE À L'OPTIMISATION DES INVESTISSEMENTS

- Le changement induit dans la dynamique entre Directeur général, Directeur des systèmes d'information et Directeurs métiers

Lors du passage d'une situation de crise informatique à une situation d'optimisation des investissements, la dynamique de relations au sein de l'équipe de direction change radicalement, modifiant à la fois le sens des relations, leur intensité et les compétences que le Directeur des systèmes d'information doit mobiliser pour les gérer.

Une transition qui change radicalement la dynamique de la relation et qui, mal gérée, peut mettre l'entreprise en situation de blocage.

- **Sens des relations.** D'une situation initiale marquée par une implication forte du Directeur général et par une relation de confiance avec son Directeur des systèmes d'information, la nouvelle dynamique passe à une relation presque exclusive entre le Directeur des systèmes d'information et les Directeurs métiers. Le Directeur général se désengage partiellement du problème informatique et laisse ses Directeurs gérer l'informatique au mieux ;

"La Direction générale précédente était très axée sur les SI. Le changement de Directeur général, pour qui les systèmes d'information ne sont pas prioritaires, a changé la donne. La Direction des systèmes d'information a donc dû faire comme elle pouvait, sans comité central disponible, pour valider toutes les priorités. En fait, en 200X, on n'avait aucune visibilité sur ce qui était accepté et pouvait continuer ou pas. On n'avait plus de gros projets pour mobiliser la Direction générale". (DM)

- **Intensité des relations.** La résolution des problèmes informatiques nécessite des arbitrages fréquents pour maîtriser les conflits qui peuvent naître entre informatique et métiers. Lors du passage à une situation d'optimisation des investissements, Directeur des systèmes d'information et Directeurs métiers doivent trouver un mode de fonctionnement plus coopératif ;

"Sur un projet, la proposition de la Direction des systèmes d'information ne correspondait pas à notre besoin, et c'est notre Direction métier qui a mis le pied sur la pédale de frein pour empêcher la Direction des systèmes d'information de nous embarquer dans des choses disproportionnées. On dit non, ils insistent toujours en remontant au niveau de la Direction générale... ". (Directeur métier)

■ DE LA RÉOLUTION DU PROBLÈME INFORMATIQUE
À L'OPTIMISATION DES INVESTISSEMENTS

- **Compétences nécessaires au Directeur des systèmes d'information.** Une fois les problèmes informatiques résolus, le Directeur des systèmes d'information doit davantage travailler au côté des métiers et non plus seulement se poser en garant de la fourniture des prestations informatiques. Ce positionnement nécessite davantage de qualités interpersonnelles, de psychologie et de compréhension des enjeux métiers, alors que la résolution des problèmes informatiques dépendait essentiellement de ses compétences techniques.

"Je suis certain que le Directeur des systèmes d'information peut m'apprendre des choses que je ne vois pas ou que je ne sais pas, je ne demande qu'à apprendre. La Direction des systèmes d'information connaît bien notre métier, elle l'a compris, elle voit nos besoins en matière d'analyse par exemple". "La dernière personne à charger de l'informatique, c'est un informaticien, il faut un utilisateur éclairé. Sinon, il aura tendance à se focaliser sur ses équipes et laisser de côté les relations avec les Directeurs métiers". (DM)

Pour éviter la paralysie, l'étude a également mis en lumière un certain nombre de bonnes pratiques permettant de mieux gérer le changement dans les

Les Directeurs des systèmes d'information peuvent éprouver des difficultés à prendre conscience de ces changements de dynamique. Mal préparés, ces changements peuvent conduire à des situations de blocage.

relations Direction des systèmes d'information - Directions métiers et d'optimiser les investissements informatiques.

- **Les axes de progression en vue d'optimiser les investissements informatiques**

La majeure partie des difficultés observées entre informatique et métiers trouve son origine dans l'histoire de l'entreprise : la dynamique de relations s'est dégradée lors de la résolution du "problème" informatique ou l'établissement de relations étroites entre protagonistes n'a pas eu lieu. Le principal axe de progression consiste donc à anticiper la transition à venir, lors des situations de crise :

- **Le Directeur des systèmes d'information** doit construire des ponts avec les métiers. Il doit en particulier éviter les situations de blocages et refuser d'envisager l'arbitrage systématique par la Direction générale comme seule porte de sortie. Il doit également développer son aptitude à convaincre les métiers. Il leur faut également éviter confusion et conflits d'intérêts entre

un positionnement "du même côté de la table que les métiers" soucieux d'aider au mieux les métiers à créer de la valeur et celui de patron de l'informatique soucieux d'optimiser ses ressources et ses indicateurs de performance. Enfin, face à des situations tendues, les DSI doivent écarter la tentation de se protéger derrière la formalisation de la relation métier-informatique avant d'avoir personnellement œuvré à dissiper les malentendus et les incompréhensions avec les DM.

"Le Directeur des systèmes d'information dirige tous ses efforts de séduction vers la Direction générale et c'est dangereux". "Il cherche à se placer dans un mode de fonctionnement personnel avec la Direction générale, au détriment parfois de l'écoute des métiers. Ça crée des écarts avec ce que nous voulons". (DM)

- **Le Directeur général** doit préparer son désengagement progressif au fur et à mesure de la résolution du problème informatique et éviter de laisser brutalement Directeurs métiers et Directeurs des systèmes d'information face à face, une fois les principales difficultés résolues. Il doit en particulier éviter de se positionner systématiquement en arbitre et contribuer davantage à faire émerger un dialogue constructif entre informatique et métiers.
- **Les Directeurs métiers** doivent s'impliquer le plus en amont possible, dans la définition des mécanismes de gouvernance des systèmes d'information, de manière à se les approprier davantage.

"Les projets de grands changements informatiques sont traités "sur un pied d'égalité" avec les projets marketing ou de business development. Ils sont lancés et financés par les métiers et la propriété de la décision leur appartient, avec un processus formalisé de contractualisation des services au prix du marché pour la DSI ou par un recours à une SSII ou un intégrateur". (DM)

■ DE LA RÉOLUTION DU PROBLÈME INFORMATIQUE
À L'OPTIMISATION DES INVESTISSEMENTS

Le deuxième axe de progression consiste, pour le Directeur des systèmes d'information, à mieux comprendre les métiers et travailler davantage en partenariat avec eux dans la phase d'optimisation des investissements :

- **Il doit identifier les métiers qui manifestent la plus grande appétence SI**, c'est-à-dire ceux pour lesquels la maturité informatique, alliée à la volonté de progression, est la plus forte. Il peut ainsi bâtir son réseau parmi les Directeurs métiers en identifiant un "premier cercle" lui permettant d'engager une dynamique d'entraînement ;

"On est face à des Directions métiers hétérogènes avec des approches différentes. Certaines n'ont même pas de concept de maîtrise d'ouvrage, elles disent à la DSI : "c'est vous qui connaissez mon besoin, faites votre métier". On a, à coté de ça, des directions de back-office professionnalisées qui ne posent aucun souci, où la maîtrise d'ouvrage est même devenue un parcours d'évolution. Face à des Directions moins matures, on a demandé la création de postes de maîtrise d'ouvrage identifiés et on fait appel à de l'aide externe. On se donne des temps plus longs de rédaction des spécifications. De toute façon on a des utilisateurs qui ne peuvent pas lire 400 pages par semaine. Il faut avancer pas à pas". (DSI)

- **Il doit développer sa culture métier** pour apparaître plus en phase avec les priorités stratégiques et opérationnelles des métiers ; intervenir pour optimiser la contribution informatique aux projets métiers prioritaires ; et définir des indicateurs de progrès qui ne soient plus seulement techniques ou budgétaires, mais qui traduisent la contribution du système d'information à la performance opérationnelle.

"Il faut avant tout s'éloigner de l'image du DSI : "je communique, je fais passer des tableaux de bord, mais je n'arrive pas à faire" pour la conduite des projets. Pour notre grand projet de CRM, on a travaillé de manière solidaire dès le début avec la Direction du réseau de distribution". (DSI) "On a mis tout le monde dans un bocal, et après un an on a fini par ne plus percevoir la distinction métier / DSI (...) Un bon nombre des défauts connus dans l'approche séquentielle (spécification métiers puis développement informatique) a été gommé, mais les gens étaient terrorisés à l'idée de perdre leurs repères et leur rattachements hiérarchiques ; de manière intéressante, aucune population spécifique n'a été plus réticente qu'une autre, c'était une question d'état d'esprit avant tout. Par contre, c'est quand même un fonctionnement culturellement difficile chez nous. Il faut voir tout de suite qui veut en sortir ou pas". (DM)

Transition Type II - Type III

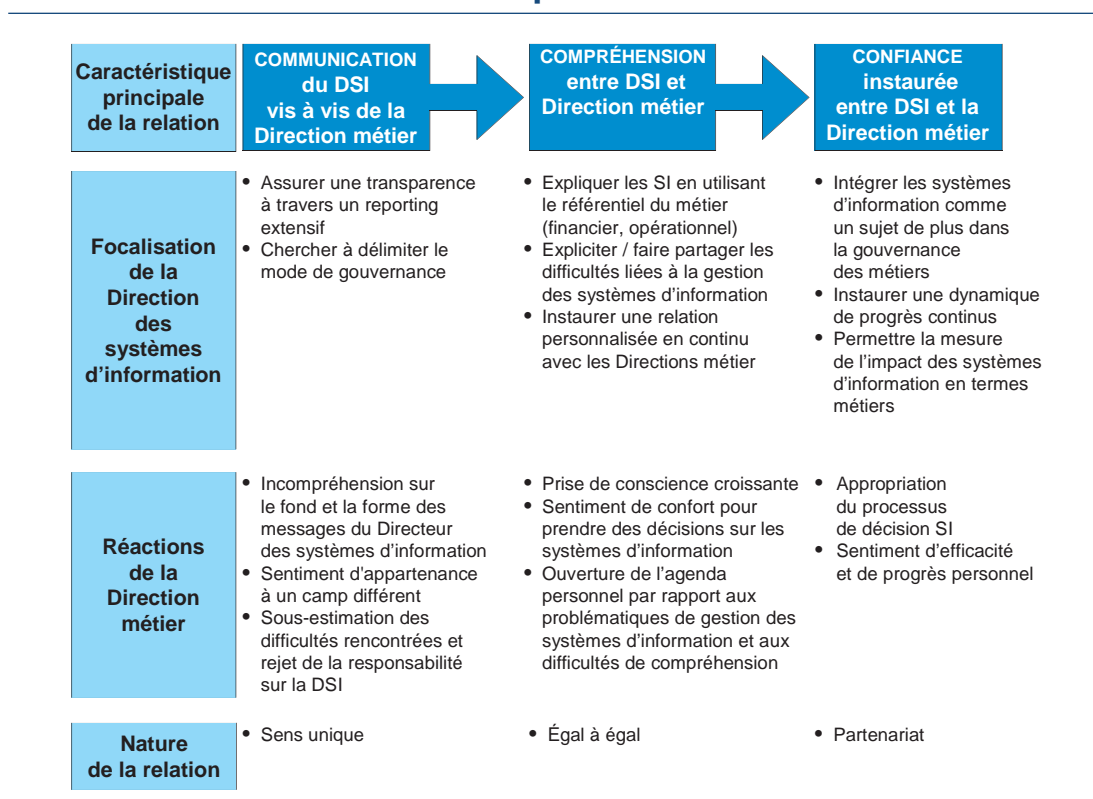
■ DE L'OPTIMISATION DES INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES À LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS

- Le passage, pour le Directeur des systèmes d'information, de la simple communication vers les métiers à une relation de confiance avec les métiers

La situation d'optimisation des investissements est la plus couramment rencontrée dans les entreprises, car le passage à une démarche de transformation de l'entreprise par les SI nécessite une transition profonde des relations entre Direction des systèmes d'information et Directions métiers.

Le Directeur des systèmes d'information doit pouvoir établir, par étapes, une relation de confiance avec l'ensemble - ou certains - des Directeurs métiers. Ce cheminement passe par l'instauration d'un cercle vertueux communication - compréhension - confiance (cf. Figure 20).

**Figure 20 : La règle des 3 "C" :
Communication - Compréhension - Confiance**



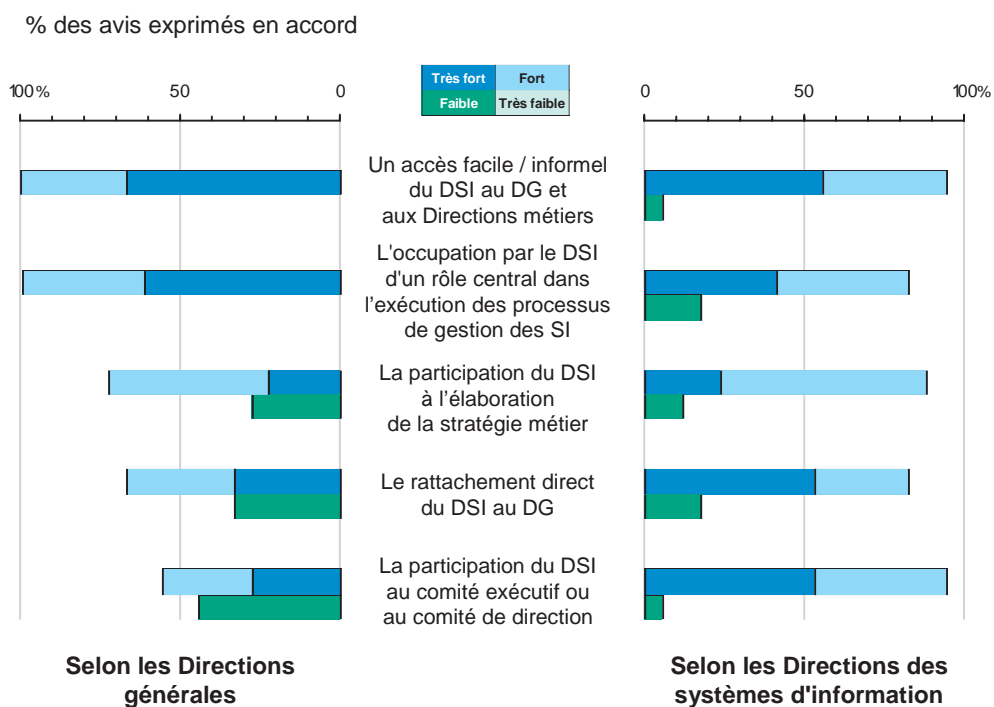
"J'ai travaillé de concert avec le Directeur financier pour faire en sorte que les comités de pilotage soient plus concrets pour les Directeurs métiers. En préparant les réunions ensemble, nous avons progressivement réussi à les intéresser au fond des dossiers, à faire en sorte qu'ils posent les bonnes questions car ils ont compris qu'ils ont un certain

■ DE L'OPTIMISATION DES INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES
À LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS

nombre de décisions à prendre. Maintenant, face à des budgets informatiques maîtrisés, je suis frappé par l'appétit de certains Directeurs métiers qui vont même jusqu'à me demander comment les SI peuvent les aider grâce à de nouvelles méthodes d'organisation". (DSI)

Ce cheminement requiert surtout de la part du Directeur des systèmes d'information le développement de ses qualités relationnelles. En majorité, les Directions générales et les Directions des systèmes d'information s'accordent ainsi sur le fait que le premier facteur de succès pour les Directeurs des systèmes d'information réside dans un accès facile et informel aux membres de l'équipe de direction. Pour être fructueux, cet accès doit s'établir à l'instigation du Directeur des systèmes d'information. Il ne peut être imposé ou légitimé par un lien hiérarchique. Aux yeux de la moitié des Directeurs généraux interrogés, le positionnement formel du Directeur des systèmes d'information (ex. : rattachement direct à la Direction générale, participation au comité de direction ou au comité exécutif) n'est pas un facteur clé de succès (cf. Figure 21).

Figure 21 : Facteurs clés de succès pour que le DSI remplisse efficacement son rôle



Source : Annexe ; Question DG 2001-2002 N°21, Question DSI 2001-2002 N°24

- **Quatre pistes d'amélioration pour faciliter le rapprochement entre Directeur des systèmes d'information et Directeurs métiers**

Si le changement et le passage à une situation de "transformation de l'entreprise à l'aide du système d'information" sont difficiles, des pistes de progrès existent et sont utilisées par les Directeurs des systèmes d'information et les Directions métiers pour rapprocher leurs points de vue et fonctionner en partenariat (cf. Figure 22).

Le DSI doit prendre les devants et se rapprocher des métiers pour atténuer les différences de perception sur son rôle, la performance des SI et la gestion des projets.

Figure 22 : Dépasser les divergences de vues en mode projet entre Direction des systèmes d'information et Directions métiers

Aspects liés au mode projet	Point de vue du DSI	Point de vue du DM	Pistes d'amélioration pour faciliter le rapprochement
Enjeux / indicateurs de performance	Coûts, qualité et délais, respect des métriques avant tout	Impact final, efficacité et gestion des risques, fortes contraintes liées aux impondérables	Rapprocher le point de vue transverse du DSI avec celui, vertical, du DM
Rythme et temps forts	Architecture, phase de test et mise en exploitation, focalisation sur le lotissement technique	Allocation financière, définition des besoins et appropriation par les utilisateurs	Mettre en place des critères communs de performance
Capacité à mobiliser les ressources	Forte, avec des options internes et externes dédiées aux situations	Faible, à cause des aléas des priorités sur les problèmes opérationnels	Assurer la continuité entre les projets SI, la gestion du changement et l'exploitation métier
Culture projet	Forte, car faisant partie des compétences critiques	Faible, sauf si expérience réelle de conduite opérationnelle de projet	Concilier la vitesse d'exécution projet de la DSI et les contraintes de ressources des métiers

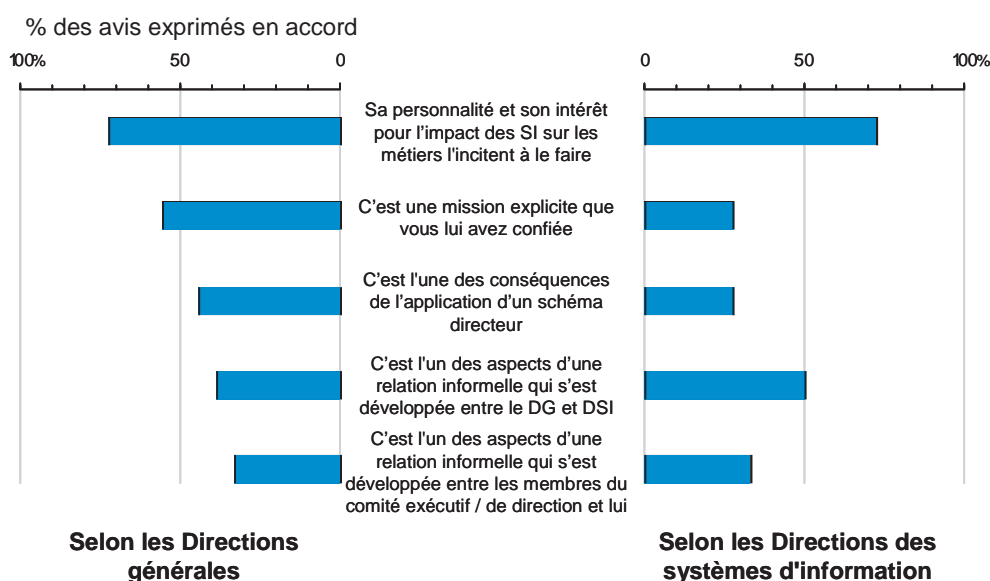
■ **Faire du rôle transverse du Directeur des systèmes d'information un atout** pour traiter les questions spécifiques des métiers : la différence de conception des rôles est inhérente à la responsabilité transversale de la Direction des systèmes d'information, préoccupée par l'optimisation globale, face à des Directions métiers focalisées sur leurs besoins propres. Le point de vue transversal peut être perçu comme déconnecté de la réalité opérationnelle d'un métier particulier, le point de vue spécialisé comme limité, mais Direction des systèmes d'information et Directions métiers peuvent favoriser un dialogue qui permet à chacun de s'enrichir de la conception de l'autre. Le Directeur des systèmes d'information doit s'appuyer sur sa personnalité et sur ses

■ DE L'OPTIMISATION DES INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES
À LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS

qualités propres pour créer des opportunités d'échanges. En effet, plus de la moitié des Directions générales estiment avoir explicitement mandaté leur Directeur des systèmes d'information pour remplir ce rôle, alors que ces derniers le perçoivent comme officieux et résultant de relations informelles (cf. Figure 23) ;

"Les méthodes traditionnelles de développement de logiciels sont archaïques, les utilisateurs ont raison quand ils disent qu'ils ne comprennent pas notre charabia. Moi je travaille avec certains fournisseurs, des petites boîtes en général, sur des approches projets où les utilisateurs s'y retrouvent. Ce n'est pas facile, mais on essaye". (DSI)

Figure 23 : Si le DSI aide le DG à identifier et gérer des problèmes transversaux (comme les incohérences entre métiers ou entre les priorités à court et long termes), est-ce parce que...



Source : Annexe ; Question DG 2001-2002 N°20, Question DSI 2001-2002 N°23

"Le Directeur des systèmes d'information doit être au-dessus de la mêlée, avoir une vision transverse capable d'harmoniser les priorités métiers avec celles de l'entreprise". "Le Directeur des systèmes d'information doit prendre position sur les aspects transverses et ne pas s'em pêtrer dans la production informatique". (DM)

- **Définir des critères communs de performance** entre Direction des systèmes d'information et Directions métiers pour comprendre et harmoniser les enjeux de chacun. Les critères doivent être tournés le plus possible vers l'impact final pour le métier et éviter de se perdre dans une avalanche de détails techniques qui ne seraient pas compris par les métiers ;

"Avant, la maîtrise d'ouvrage venait du métier, la maîtrise d'œuvre de l'informatique centrale. Avec le projet X, nous avons mis en place une double responsabilité, ce qui a assuré une progression plus rapide : le Directeur métier et moi avons travaillé de manière solidaire depuis le début, avec les mêmes critères de performance". "Il faut exiger la coresponsabilité Direction métier-Direction des systèmes d'information sur les projets, il faut que ça se traduise par des signes très concrets, comme les mêmes critères pour la part variable de chacun, la même responsabilité sur le résultat présenté au directoire. Il faut éviter les situations où l'un demande et l'autre fait". (DSI)

- **Assurer la continuité entre mode projet et gestion du changement.** La Direction des systèmes d'information a tendance à donner la priorité au bon déroulement des projets, les métiers à la bonne exploitation opérationnelle des systèmes. La continuité est plus facile quand Direction des systèmes d'information et Directions métiers raisonnent en "coût global de possession" en identifiant les besoins de l'après-projet et en y affectant des ressources en amont, de manière concertée ;

- **Concilier les contraintes de ressources de chacun.** La Direction des systèmes d'information veut aller vite et dispose des ressources internes et externes pour y parvenir, les métiers ont besoin de temps pour dégager des ressources et pour vérifier à chaque étape la pertinence des spécifications. Les ajustements peuvent consister à adapter le planning aux contraintes des métiers, ou à aider les métiers à se représenter le système final par des prototypes.

"Le Directeur des systèmes d'information a l'impression que si les choses se font mal c'est que l'utilisateur ne sait pas exprimer ses besoins ou que les utilisateurs ne se sont pas assez impliqués. Pousser à la Direction des systèmes d'information c'est facile, ils ont des ressources, ils ajoutent un ou deux consultants. Le problème c'est les utilisateurs, leur capacité d'absorption est limitée". "On est toujours en mouvement ; quand on finit un projet on commence quasiment à penser à son remplaçant, et le Directeur des systèmes d'information a instauré des temps d'arrêt pour qu'on souffle un peu". (DM)

Livres blancs

Annexes du livre blanc

■ Présentation de l'étude, démarche d'analyse 70

Cette annexe décrit les modalités suivies pour l'étude, menée en deux vagues successives. 2002 : analyse de la dynamique de relation DG-DSI. 2003-2004 : analyse des relation DSI-DM. La liste des entreprises participantes est également présentée.

■ Résultats des questionnaires DG-DSI 75

Cette annexe reprend les résultats quantitatifs de l'étude menée en 2001-2002. Elle présente la structure des questionnaires utilisés pour la Direction générale et pour la Direction des systèmes d'information et détaille les résultats pour chaque question posée.

■ Résultats des questionnaires DSI-DM 85

Cette annexe présente les résultats quantitatifs de l'étude menée en 2003-2004. Elle présente la structure des questionnaires utilisés pour le Directeur des systèmes d'information et pour les Directions métiers. Le résultat en pourcentage est donné pour chaque question.

Présentation de l'étude

L'étude sur la dynamique des relations autour des systèmes d'information a été conduite en deux phases. En 2001-2002, nous nous sommes attachés à d'écrire la dynamique de la relation Directeur général - Directeur des systèmes d'information, que nous avons complétée en 2003-2004 par l'étude des interactions Directeur des systèmes d'information - Directeur métiers. Cette annexe décrit l'approche suivie pour ces deux phases.

Canevas d'analyse

La dynamique des relations Direction générale - Direction des systèmes d'information - Direction métier a été analysée à la lumière du contexte formel et informel dans lequel elle s'inscrit :

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

Approche

Le projet a été mené en analysant en profondeur les modes de relations Direction générale - Direction des systèmes d'information - Directions métiers et en identifiant au plus près, sous l'angle relationnel, les points de convergence et d'écart entre les membres de l'équipe de Direction en termes de SI (cf. Figure 1).

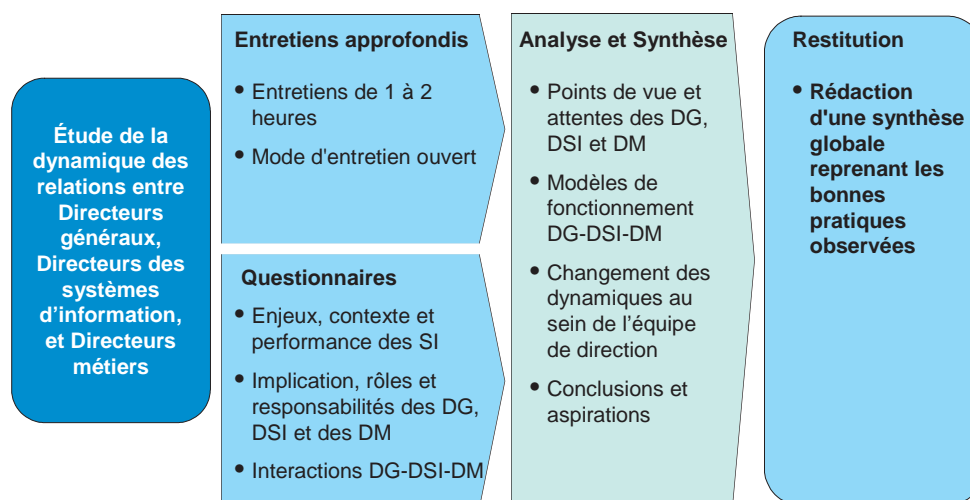
Des entretiens approfondis (1 à 2 h) ont été conduits auprès d'un échantillon de Directeurs généraux, de Directeurs des systèmes d'information et de Directeurs métiers auprès d'une trentaine de grandes entreprises françaises afin de comprendre les modalités de leurs relations et les facteurs qui influencent 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 au sein de l'équipe de Direction de l'entreprise (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, couvrant une trentaine de questions assorties de propositions de réponses (détaillés en annexe), ont été transmis aux autres entreprises participantes afin de disposer d'une base qualitative et quantitative mesurant 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 - Direction métiers.

Figure 1 : Approche suivie pour le projet



Règles de confidentialité

Des mécanismes rigoureux ont été mis en œuvre tout au long du projet pour assurer la confidentialité des données collectées et le transfert de connaissance entre les deux phases :

- **Données issues des entretiens.** Les entretiens individuels ont été menés par un nombre limité de 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 a été attribué à chaque entreprise par le Cigref. Les réponses collectées par McKinsey comportaient ce numéro ainsi que certains éléments nécessaires aux analyses, mais ne mentionnaient ni la raison sociale de l'entreprise ni les noms des individus interrogés.

Déroulement du projet

Débuté en 2001, la première phase du projet fut axée sur la dynamique des relations entre Direction générale et Direction des systèmes d'information. Un premier livre blanc fut publié en novembre 2002 sur la dynamique de relation Direction générale - Direction des systèmes d'information.

Cette publication a reçu un large écho dans la presse. En constituant pour la première fois une base factuelle sur ces questions, elle a servi de support de discussion dans de nombreuses Directions d'entreprises pour mieux comprendre les problématiques liées aux SI.

Fort de ce constat, une deuxième phase fut lancée en 2003, avec pour objectif d'approfondir les enseignements du premier livre blanc, notamment en la complétant du volet Directeur des systèmes d'information - Directeur métiers.

Organisation du projet

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

Il a été suivi par un comité d'orientation constitué de 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
- Georges Epinette, Directeur général, STIME

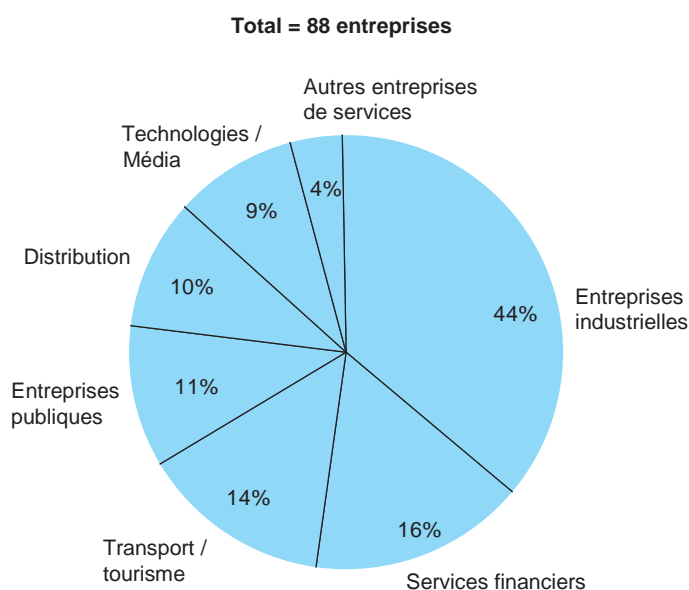
Les entretiens, les questionnaires et la rédaction du livre blanc ont été réalisés par une équipe de consultants, placée sous la direction de Stéphane Bout et David Dorn, Chefs de projet du Business Technology Office de McKinsey.

Bernadette Babault, expert McKinsey, spécialiste des questions organisationnelles, a également participé aux entretiens et à la rédaction du livre blanc.

Entreprises participantes

Près de 90 grandes entreprises françaises, réalisant pour la plupart un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'euros, membres et non-membres du Cigref. L'échantillon couvre l'ensemble des secteurs d'activités (cf. Figure 2).

Figure 2 : Répartition sectorielle des entreprises participantes



31 d'entre elles ont décidé de participer à l'étude au moyen d'entretiens (82 entretiens conduits au sein des équipes de direction), les entreprises restantes ayant participé au moyen de questionnaires. La liste des entreprises participantes s'établit comme suit :

AG2R	Danone	Natexis Banques Populaires
Air France	Delmas	Nexans
Allianz AGF	Dexia - Credit Local	Nexity
Alstom	Disney	NMPP
Altadis	Essilor	Novartis
ANPE	Framatome	Ondeo
Antargaz	France Télécom	Pechiney
AP-HM	Gaz de France	PSA Peugeot Citroën
Arcelor	Geodis	Radio-France
Arianespace	Groupe Soufflet	RATP
Autodistribution	Grupo Espirito Santo - Via Banque	Renault VI
Autoroutes du Sud de la France	Hermès International	Réunica
Aventis	Hospices Civils de Lyon	Rexel
Axa	Hyparlo	Rhodia
Azur GMF	INA	SAPRR
Banque de France	JC Decaux	SCOR
BIC	Kraft Foods	Société Générale
Bolloré	La Française des Jeux	Socopa
Bonduelle	La Poste	Sodexo
Caisse des Dépôts	Lagardère	TDF
Canal +	LDC	Thomson
Cecab D'Aucy	LD Com	Ugine Alz
Cereol	Le Foyer Assurances	Ugine Savoie
CNAM-TS	LIDL-France	Unedic
CNAV-TS	L'Oréal	Usinor SI
CNES	Louis-Dreyfus Négoce	Valeo
Cofinoga	LVMH	Vallourec
Crédit Agricole SA	Lyonnaise des eaux	Vediorbis
Crédit du Nord	Matra Auto	
Crédit Lyonnais	Médéric	

■ Présentation de l'étude, démarche d'analyse 70

■ Résultats des questionnaires DG-DSI 75

Cette annexe reprend les résultats quantitatifs de l'étude menée en 2001-2002. Elle présente la structure des questionnaires utilisés pour la Direction générale et pour la Direction des systèmes d'information et détaille les résultats pour chaque question posée.

■ Résultats des questionnaires DSI-DM 85

Résultats du questionnaire DG (Étude 2001-2002)

DYNAMIQUE DES RELATIONS DSI / DG DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Étude réalisée par



McKinsey&Company

QUESTIONNAIRE DIRECTION GENERALE

RESULTATS

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

Pour chaque question, le pourcentage correspond aux réponses données par les répondants.

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	10	38	33	19
Améliorer la rentabilité économique	95	5	0	0
Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés	23	68	9	0
Atteindre les objectifs de résultats communiqués	59	36	5	0
Accroître les compétences et développer les talents	23	73	4	0

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	0	67	33	0
Tirer les bénéfices des investissements S.I. réalisés	41	45	9	5
Maîtriser ou réduire les dépenses S.I.	36	59	5	0
Aligner les investissements S.I. sur les priorités métiers	59	36	5	0
Renforcer les compétences des équipes S.I.	5	68	27	0
Externaliser une partie ou l'ensemble des activités S.I.	5	9	77	9
Améliorer la fiabilité ou la sécurité des systèmes existants	23	59	18	0

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	55	36	9	0	0	36	59	5
Alléger / fiabiliser les tâches de gestion	45	45	10	0	0	55	40	5
Faciliter l'innovation	5	45	50	0	0	22	64	14
Améliorer l'efficacité commerciale	36	45	19	0	0	41	50	9
Améliorer l'efficacité de la production / de la logistique	31	64	5	0	5	52	43	0
Permettre la réalisation de synergies	23	55	13	9	0	23	64	13

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	9	18	68	5
Une rigueur insuffisante dans la sélection des investissements	18	36	36	10
Des faiblesses dans la conduite des projets S.I.	13	55	32	0
Une implication insuffisante des métiers dans les projets S.I.	27	45	23	5
La connaissance insuffisante des besoins métiers par les équipes S.I.	14	43	38	5
Les défaillances de fournisseurs	0	9	73	18
L'immaturation des technologies	5	18	45	32

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

En avance	22
Au même niveau	50
En retard	23
Difficile de juger	5

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	0	36	28	36
La validation du budget S.I. et des gros investissements	0	0	32	68
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	0	23	41	36
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	14	45	23	18
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	9	36	41	14

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	0	0	32	68
Au responsable Métier concerné	0	19	38	43
A un collaborateur proche extérieur au dossier	25	60	10	5
A un conseiller externe intervenant officieusement	62	33	5	0
A un conseiller externe intervenant officiellement	19	43	33	5

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

	Jamais	1 à 2 fois par an	1 à 2 fois par trimestre	1 à 2 fois par mois	1 à 2 fois par semaine
Communication au sein de l'entreprise					
En Comité de direction	5	27	50	18	0
En Comité d'établissement	55	35	5	5	0
En Conseil d'administration	48	42	10	0	0
Lors de réunions d'information des salariés	30	50	20	0	0
Communication externe					
Par interview ou communiqué de presse	82	18	0	0	0
Lors de présentations aux analystes financiers	62	33	5	0	0
Lors de forums professionnels	100	0	0	0	0

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
La limitation ou le ralentissement des actions stratégiques de l'entreprise	14	50	27	9
La perturbation des activités opérationnelles de l'entreprise	31	55	14	0
La perte / la dissémination d'informations confidentielles	10	24	61	5
Les dépenses excessives	14	67	19	0
Les investissements non rentables	24	57	19	0
La mobilisation excessive des ressources métiers de l'entreprise	0	62	38	0

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

Une implication personnelle dans l'ensemble des décisions clés et le suivi des grands projets	86
La limitation et le contrôle strict du budget d'investissement	68
L'exigence d'un avis extérieur neutre et objectif	18
La mise en place de comités de décision et de suivi	64
La responsabilisation des directions métiers	82
La responsabilisation du DSI	95
Le renforcement des compétences des équipes S.I.	36
L'externalisation de certaines activités S.I.	14
Une contractualisation rigoureuse avec les fournisseurs	50

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

Très faible	Faible	Fort	Très fort
0	18	68	14

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	0	41	59	0
Forces et faiblesses des applications actuelles	0	36	59	5
Besoins d'évolution prioritaires	0	18	64	18
Principaux projets	0	9	68	23
Cartographie applicative cible	14	57	24	5

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 ?	64	36
Tirer parti du potentiel d'amélioration métier des systèmes d'information ?	50	50
Débattre avec les Directeurs Métiers de leurs choix S.I. ?	86	14
Débattre avec le DSI de ses choix ?	73	27
Débattre avec les fournisseurs de leurs recommandations ?	27	73
Recruter un DSI ?	82	18

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.	18	0	41	41
La participation à des comités de pilotage S.I.	13	5	41	41
Des discussions avec votre DSI	5	4	43	48
Des discussions avec d'autres DG	32	32	27	9
Des présentations effectuées par des fournisseurs	14	52	24	10
La lecture de dossiers ou d'articles	14	32	45	9
Des discussions extra-professionnelles	18	59	18	5

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

	Oui	Non
Des discussions avec d'autres DG	45	55
Des discussions avec votre DSI	100	0
Des présentations effectuées par des fournisseurs	64	36
La lecture de dossiers ou d'articles	73	27
Des discussions extra-professionnelles	45	55

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

	Oui	Non
Messagerie électronique / e-mail	95	5
Outils bureautiques (Word, Excel, Powerpoint, ...)	77	23
Outils d'aide à la décision	14	86
Applications de gestion (ex : validation des demandes d'achats)	14	86
Internet	86	14

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	55	41	5	0	14	36	45	5
La validation du budget S.I. et des gros investissements	32	59	9	0	9	22	55	14
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	41	50	9	0	9	36	55	0
L'évaluation et le suivi des bénéfices tirés des projets S.I.	55	31	14	0	0	10	80	10
L'accompagnement des changements organisationnels	45	41	14	0	0	50	41	9
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	0	45	32	23	0	23	45	32
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	27	59	14	0	14	31	41	14

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		27	59	14
Auprès des Directions Métiers		5	55	35
Auprès de la Direction Achats		16	58	26
Auprès de la DSI		0	14	86

19. Qu'attendez-vous de votre DSI ?

	Très important	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.	41	45	14	0
Qu'il identifie et promeuve les opportunités technologiques auprès des Métiers	27	68	5	0
Qu'il conçoit et construit les applications et l'infrastructure nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie métier	73	22	5	0
Qu'il anticipe les risques et les besoins d'évolutions S.I.	77	18	5	0
Qu'il développe et gère les systèmes d'information sans crise et au moindre coût	45	50	5	0
Qu'il définit des processus rigoureux de sélection des investissements	31	64	5	0
Qu'il sélectionne des fournisseurs performants	55	45	0	0
Qu'il soit le gardien du patrimoine d'informations de l'entreprise	29	57	14	0
Qu'il soit un agent d'intégration des différentes fonctions de l'entreprise	9	59	32	0

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 ?	59	41
Sa personnalité et son intérêt pour l'impact des S.I. sur les métiers l'incitent à le faire ?	73	27
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre vous et lui ?	36	64
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre les membres du comité exécutif / de direction et lui ?	32	68
C'est l'une des conséquences de l'application d'un schéma directeur ?	45	55

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	32	41	27	0
La participation du DSI au comité exécutif ou au comité de direction	27	32	41	0
La participation du DSI à l'élaboration de la stratégie métier	23	50	27	0
L'occupation par le DSI d'un rôle central dans l'exécution des processus de gestion des S.I.	50	50	0	0
Un accès facile / informel du DSI au DG et aux Directions Métiers	64	36	0	0

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
Qualités				
La connaissance du secteur d'activité	32	36	32	0
La connaissance de l'entreprise	36	36	28	0
Le sens du « business »	29	42	29	0
Des compétences techniques	27	73	0	0
Des qualités de communication	64	31	5	0
Le sens politique	18	27	50	5
Des compétences de gestionnaire	23	73	4	0
Une capacité à animer des équipes	73	18	9	0
De la créativité	23	59	18	0
Expériences préalables				
Opérationnelle / métier	20	45	35	0
DSI	32	59	9	0
Direction de grand projet SI	41	50	9	0

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	18	55	27	0
Direction Générale	9	45	41	5
Autre direction fonctionnelle	23	68	9	0
Direction au sein d'un prestataire de services informatiques	45	50	5	0
DSI dans une autre entreprise	82	18	0	0

24. Quel est l'objet de vos discussions avec le DSI de votre entreprise ? En général, êtes-vous satisfait 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	0	18	41	41	14	64	18	4
Identifier les investissements S.I. nécessaires à la stratégie métier	0	0	36	64	23	63	14	0
Valider le budget S.I. et les gros investissements	0	0	23	77	23	72	5	0
Valider les grandes décisions S.I. (ex : choix de solution / fournisseur)	0	14	41	45	33	67	0	0
Gérer les crises S.I. (ex : projet en difficulté, panne)	5	8	55	32	14	76	10	0
Faire un point sur l'avancement des grands projets	0	5	31	64	31	64	5	0
Discuter de ses objectifs personnels et de sa carrière	0	27	68	5	0	75	25	0

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	18	50	23	9
En réunion en tête-à-tête	14	27	45	14
Par note écrite ou par e-mail	10	19	23	48

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

3,4 heures par mois

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

	Jamais	Exception- nellement	Régulière- ment	Systématique- ment
Vous	0	23	68	9
Votre DSI	0	14	82	4

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

	Oui	Non
Avoir davantage de temps pour ces interactions	67	33
Avoir des interactions plus fréquemment et dans un contexte moins formel	29	71
Discuter davantage des enjeux métiers et moins des coûts	62	38
Eviter le jargon et les discussions techniques	33	67

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

	Aucune	Faible	Importante	Très importante
A votre propre implication dans les projets S.I. ?	14	29	57	0
Aux comités S.I. ?	10	48	42	0
Aux interactions avec votre DSI ?	0	14	59	27
A des discussions S.I. avec vos Directions Métiers ?	0	18	64	18
A des discussions avec d'autres cadres dirigeants ?	0	29	61	10
A des présentations effectuées par des fournisseurs ?	5	81	14	0
A la lecture de dossiers S.I. ?	6	67	29	0

Résultats du questionnaire DSI (Étude 2001-2002)

DYNAMIQUE DES RELATIONS DSI / DG DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Étude réalisée par



McKinsey&Company

QUESTIONNAIRE DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

RESULTATS

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

Pour chaque question, le pourcentage correspond aux réponses données par les répondants.

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	9	39	32	20
Améliorer la rentabilité économique	69	29	2	0
Développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés	27	50	17	6
Atteindre les objectifs de résultats communiqués	66	32	2	0
Accroître les compétences et développer les talents	12	60	26	2

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	15	48	35	2
Tirer les bénéfices des investissements S.I. réalisés	46	41	13	0
Maîtriser ou réduire les dépenses S.I.	37	50	13	0
Aligner les investissements S.I. sur les priorités métiers	60	32	6	2
Renforcer les compétences des équipes S.I.	13	58	25	4
Externaliser une partie ou l'ensemble des activités S.I.	5	15	40	40
Améliorer la fiabilité ou la sécurité des systèmes existants	28	43	23	6

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	25	62	13	0	2	47	51	0
Alléger / fiabiliser les tâches de gestion	34	53	13	0	6	75	19	0
Faciliter l'innovation	9	28	54	9	0	24	63	13
Améliorer l'efficacité commerciale	19	62	13	6	2	43	46	9
Améliorer l'efficacité de la production / de la logistique	32	51	11	6	4	64	26	6
Permettre la réalisation de synergies	21	36	34	9	2	36	56	6

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	9	27	53	11
Une rigueur insuffisante dans la sélection des investissements	11	30	46	13
Des faiblesses dans la conduite des projets S.I.	7	43	48	2
Une implication insuffisante des métiers dans les projets S.I.	26	57	13	4
La connaissance insuffisante des besoins métiers par les équipes S.I.	4	23	62	11
Les défaillances de fournisseurs	4	12	67	17
L'immaturation des technologies	4	24	52	20

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

En avance	32
Au même niveau	53
En retard	14
Difficile de juger	6

6. 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	90
Définition de l'architecture applicative et technique cible	100
Développement, maintenance et exploitation des applications	96
Mise en œuvre et exploitation de l'infrastructure technique	94
Gestion du budget et optimisation des dépenses S.I.	98
Gestion de la relation et des contrats avec les fournisseurs S.I.	98
Support utilisateur	94
Maîtrise d'œuvre des grands projets S.I.	92
Maîtrise d'ouvrage des grands projets S.I.	38
Amélioration continue des processus de l'entreprise	33
Fourniture de prestations intégrées (ex : comptabilité, paye,...)	29

7. 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	40
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	25

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	29
Les Directions Métiers ne disposent pas de correspondants permanents pour les S.I., mais désignent un correspondant ad hoc pour chaque projet	56
Les Directions Métiers s'appuient sur des ressources externes (Assistance Maîtrise d'Ouvrage)	33
Les Directions Métiers ont confié à la DSI la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage	29

8. 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	49
Un portefeuille de projets qui liste les projets de l'année, leur niveau de priorité, les dates clés et les budgets alloués	72
Des contrats de services, qui définissent les prestations de la DSI pour les Directions Métiers et fixent des indicateurs de mesure de la performance	34
Un tableau de bord de suivi de la performance informatique, diffusé auprès de la DSI et des Directions Métiers	40
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	43
Une charte de projet qui définit les rôles et responsabilités des équipes DSI et Métiers dans les projets	43
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	94
Des méthodologies collaboratives de gestion de projets, couvrant l'ensemble de leurs phases	53

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

La DSI apporte sa connaissance transversale et détaillée des processus de l'entreprise et soumet des propositions d'amélioration reposant sur les systèmes d'information	42
--	----

La DSI soumet des propositions d'amélioration reposant sur les systèmes d'information	42
La DSI ne participe pas à la définition de la stratégie Métier	46

10. 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	6
La stratégie S.I. est définie après la stratégie Métier et en fonction de celle-ci	66
La stratégie S.I. et la stratégie Métier sont élaborées simultanément et sont intégrées	28

11. 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	40	54	4	2	2	29	49	2
La validation du budget S.I. et des gros investissements	27	47	22	4	11	34	32	2
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	62	38	0	0	13	47	36	
L'évaluation et le suivi des bénéfices tirés des projets S.I.	37	57	4	2	0	13	50	3
L'accompagnement des changements organisationnels	49	45	4	2	4	30	49	1
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	4	32	34	30	4	35	26	3
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	22	61	17	0	9	42	38	1

12. 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	33	54	13	0
Auprès des Directions Métiers	19	58	23	0
Auprès de la Direction Achats	39	45	14	2
Auprès de la DSI	7	37	49	7

13. 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	17
Le bénéfice est évalué pour les gros projets seulement	68
Le bénéfice est systématiquement évalué, pour tous les projets	15
Responsabilisation des Directions Métiers sur les bénéfices	
Les Directions Métiers ne sont pas engagées sur les bénéfices	31
Les Directions Métiers sont engagées de façon informelle sur les bénéfices (« engagement moral »)	54
Les Directions Métiers sont engagées de façon formelle sur les bénéfices (« contrat d'engagement »)	15
Suivi de la réalisation des bénéfices attendus	
Le suivi des bénéfices réalisés n'est jamais effectué	44
Seuls les gros projets font l'objet d'un suivi des bénéfices réalisés	53
Le suivi des bénéfices réalisés est systématiquement effectué, pour tous les projets	3

14. 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 ?

	Jamais	Exceptionnellement	Régulièrement	Systématiquement
Equipe(s) mobilisée(s)				
Une équipe projet mixte Métier / DSI	7	23	40	30
Deux équipes (Métier et DSI) coordonnées	6	34	41	19
Deux équipes (Métier et DSI) indépendantes	80	12	8	0
Mode de pilotage des projets				
Un chef de projet unique issu de la DSI	8	48	28	16
Un chef de projet unique issu de la Direction Métier	36	36	24	4
Un binôme constitué de deux chefs de projet (Métier et DSI)	3	10	60	27

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

	Jamais	Exception- nellement	Régulière- ment	Systématique- ment
Expression des besoins	0	0	25	75
Participation à la sélection des solutions et des prestataires	4	33	48	15
Participation à la rédaction des spécifications fonctionnelles	4	10	44	42
Validation des spécifications fonctionnelles	0	0	35	65
Participation à l'élaboration des scénarios / des jeux de test	4	23	40	33
Recette du système	0	4	44	52
Elaboration des procédures / des manuels utilisateurs	9	19	42	30
Participation à la préparation et à la conduite des formations	2	9	57	32
Conduite du changement apte à tirer les bénéfices attendus	7	24	41	28
Evaluation et suivi des bénéfices tirés des projets	25	25	39	11

16. 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	4	20	43	33
La validation du budget S.I. et des gros investissements	2	6	26	66
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de « sponsor », participation aux comités de pilotage, ...)	4	44	26	26
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	29	60	7	4
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	13	46	30	11

17. 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	28	30	35	7	36	26	36	2
La perturbation des activités opérationnelles de l'entreprise	60	27	13	0	69	27	4	0
La perte / la dissémination d'informations confidentielles	17	41	38	4	29	44	23	4
Les dépenses excessives	35	44	19	2	21	54	25	0
Les investissements non rentables	29	44	21	6	28	49	23	0
La mobilisation excessive des ressources métiers de l'entreprise	15	31	45	9	11	30	50	9

18. 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	92
La limitation et le contrôle strict du budget d'investissement	75
L'exigence d'un avis extérieur neutre et objectif	23
La mise en place de comités de décision et de suivi	92
La responsabilisation des Directions Métiers	79
Le renforcement des compétences des équipes S.I.	71
L'externalisation de certaines activités S.I.	38
Une contractualisation rigoureuse avec les fournisseurs	73

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

Très faible	Faible	Fort	Très fort
4	35	46	15

20. 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	8	44	42	6
Forces et faiblesses des applications actuelles	10	52	33	5
Besoins d'évolution prioritaires	6	40	44	10
Principaux projets	2	15	52	31
Cartographie applicative cible	19	48	27	6

21. 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 ?	78	22
Tirer parti du potentiel d'amélioration métier des systèmes d'information ?	71	29
Débattre avec les Directeurs Métiers de leurs choix S.I. ?	66	34
Débattre avec vous de vos choix S.I. ?	71	29
Débattre avec les fournisseurs de leurs recommandations ?	22	78
Recruter un DSI ?	90	10

22. 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.	54	42	4	0
Identifier et promouvoir les opportunités technologiques auprès des Métiers	33	61	6	0
Concevoir et construire les applications et l'infrastructure nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie métier	79	21	0	0
Anticiper les risques et les besoins d'évolutions S.I.	69	27	4	0
Développer et gérer les systèmes d'information sans crise et au moindre coût	29	65	6	0
Définir des processus rigoureux de sélection des investissements	26	64	10	0
Sélectionner des fournisseurs performants	17	79	4	0
Être le gardien du patrimoine d'informations de l'entreprise	46	33	21	0
Être un agent d'intégration des différentes fonctions de l'entreprise	31	44	25	0

23. 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 ?	23	77
Votre personnalité et votre intérêt pour l'impact des S.I. sur les métiers vous incitent à le faire ?	87	13
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre lui et vous ?	53	47
C'est l'un des aspects d'une relation informelle qui s'est développée entre les membres du comité exécutif / de direction et vous ?	40	60
C'est l'une des conséquences de l'application d'un schéma directeur ?	21	79

Je n'aide pas mon Directeur Général sur ce type de problèmes

24. 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	50	37	13	0
La participation du DSI au comité exécutif ou au comité de direction	57	30	13	0
La participation du DSI à l'élaboration de la stratégie métier	26	59	15	0
L'occupation par le DSI d'un rôle central dans l'exécution des processus de gestion des S.I.	44	44	11	0
Un accès facile / informel du DSI au DG et aux Directions Métiers	57	40	3	0

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

	Très important	Important	Peu important	Pas important du tout
Qualités				
La connaissance du secteur d'activité	26	48	26	0
La connaissance de l'entreprise	46	35	19	0
Le sens du « business »	43	52	3	2
Des compétences techniques	6	56	38	0
Des qualités de communication	73	27	0	0
Le sens politique	36	58	6	0
Des compétences de gestionnaire	31	63	6	0
Une capacité à animer des équipes	73	27	0	0
De la créativité	25	65	10	0
Expériences préalables				
Opérationnelle / métier	17	47	36	0
DSI	24	39	37	0
Direction de grand projet SI	34	55	11	0

26. 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	34	47	19	0
Direction Générale	24	46	26	4
Autre direction fonctionnelle	21	47	32	0
Direction au sein d'un prestataire de services informatiques	64	32	4	0
DSI dans une autre entreprise	89	11	0	0

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

	Objet des discussions				Satisfaction			
	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très forte	Forte	Faible	Très faible
Échanger sur la stratégie et les priorités métiers	9	22	39	30	16	41	32	11
Identifier les investissements S.I. nécessaires à la stratégie métier	4	13	48	35	13	46	39	0
Valider le budget S.I. et les gros investissements	4	9	37	50	11	61	24	0
Valider les grandes décisions S.I. (ex : choix de solution / fournisseur)	11	35	39	15	14	55	22	0
Gérer les crises S.I. (ex : projet en difficulté, panne)	11	33	43	13	13	56	22	0
Faire un point sur l'avancement des grands projets	2	17	48	33	9	58	33	0
Discuter de vos objectifs personnels et de votre carrière	11	39	46	4	9	40	35	11

28. 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	18	30	39	13
En réunion en tête-à-tête	20	33	27	20
Par note écrite ou par e-mail	5	29	32	34

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

2,3 heures par mois

30. Qui est à l'origine de ces interactions ?

	Jamais	Exceptionnellement	Régulièrement	Systématiquement
Vous	7	51	37	5
Votre Directeur Général	2	23	67	7

31. Quelles évolutions pourriez-vous proposer pour accroître l'efficacité des interactions avec votre Directeur Général ?

	Oui	Non
Avoir davantage de temps pour ces interactions	71	29
Avoir des interactions plus fréquemment et dans un contexte moins formel	53	47
Discuter davantage des enjeux métiers et moins des coûts	67	33
Eviter le jargon et les discussions techniques	27	73
Avoir la possibilité d'aborder davantage les problèmes techniques	11	89

■ <u>Présentation de l'étude, démarche d'analyse</u>	70
--	----

■ <u>Résultats des questionnaires DG-DSI</u>	75
--	----

■ <u>Résultats des questionnaires DSI-DM</u>	85
--	----

Cette annexe présente les résultats quantitatifs de l'étude menée en 2003-2004. Elle présente la structure des questionnaires utilisés pour le Directeur des systèmes d'information et pour les Directions métiers. Le résultat en pourcentage est donné pour chaque question.

Résultats du questionnaire DM (Étude 2003-2004)

DYNAMIQUE DES RELATIONS Directions Métiers / DSI DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES



Étude réalisée par
McKinsey&Company

QUESTIONNAIRE DIRECTIONS MÉTIERS

RÉSULTATS

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, le pourcentage correspond aux réponses données par les répondants.

CONTEXTE DU METIER

1. Quel est le type de votre Direction Métier ?

Fonctionnelle	39
Opérationnelle	61

2. En matière de S.I. et d'informatique, avez-vous le contrôle direct des moyens suivants ?

Infrastructure technique (ordinateurs, réseau, etc.)	11
Équipes de maîtrise d'œuvre (MOE*) pour réaliser des projets S.I.	22
Équipe de maîtrise d'ouvrage (MOA**) informatique	72
Budget d'investissement S.I.	44
Budget de maintenance S.I.	39

*Le responsable de la construction, de l'exploitation, de l'entretien du S.I. et propose des solutions techniques aux besoins exprimés Réalise la partie technique des projets, maintient et exploite les systèmes et les applications

**Le client du projet qui fixe les objectifs, l'enveloppe budgétaire, les délais souhaités, fournit les spécifications fonctionnelles et valide la recette des produits

CONTEXTE SPECIFIQUE AUX SYSTEMES D'INFORMATION

3. Au-delà de votre Métier, quels sont les thèmes prioritaires en matière de systèmes d'information (S.I.) pour votre entreprise ?

Exploiter les opportunités offertes par les nouvelles technologies	61
Favoriser les changements organisationnels dans le Métier	72
Tirer les bénéfices des investissements S.I. réalisés	61
Maîtriser ou réduire les dépenses S.I.	50
Aligner les investissements S.I. sur les priorités Métiers	72
Renforcer les compétences des équipes S.I.	22
Externaliser une partie ou l'ensemble des activités S.I.	0
Améliorer la fiabilité ou la sécurité des S.I.	50
Rechercher un avantage concurrentiel sur le marché de l'entreprise	39

4. Vis-à-vis de votre DG, quelle satisfaction tirez-vous des interactions suivantes ?

	Satisfaction			
	Très forte	Forte	Faible	Très faible
Allocation des moyens pour implémenter les S.I.	7	66	20	6
Support pour appuyer vos priorités Métier	29	65	6	-
Alignement de vos priorités avec celles définies par la DG	35	59	6	-
Définition du mode de gouvernance des S.I.	6	56	38	-

5. 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	11
La stratégie S.I. est définie après la stratégie Métier et en fonction de celle-ci	11
La stratégie S.I. et la stratégie Métier sont élaborées simultanément et sont intégrées	78

6. Ce processus de définition est-il adapté à vos besoins en matière de SI ? Pourquoi ?

Question ouverte. Réponses qualitatives multiples

7. De quelle manière la relation MOA/MOE apporte le plus de valeur ?

	Très fort	Fort	Faible	Très faible
En clarifiant et en explicitant les rôles	56	44	-	-
En créant une relation client-fournisseur à travers un rattachement hiérarchique distinct	37	37	19	7
En formalisant les processus de travail entre MOA et MOE	35	59	6	-
En identifiant clairement les compétences	44	44	12	-

8. Quel est votre niveau de satisfaction de la relation MOA/MOE ? Pourquoi ?

	Très fort	Fort	Faible	Très faible
	11	78	11	-

PERFORMANCE ET CONTRIBUTION DU SYSTÈME D'INFORMATION

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

En avance	30
Au même niveau	30
En retard	17
Difficile de juger	23

10. Pour chacune de ces missions, quelle contribution attendez-vous des systèmes d'information ? Quel est actuellement leur niveau constaté de contribution ?

	Contribution attendue				Contribution constatée			
	Très Forte	Forte	Faible	Très faible	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
Réduire les coûts	23	59	18	-	-	29	59	12
Améliorer l'efficacité des processus opératoires	41	59	-	-	-	47	53	-
Automatiser / améliorer l'exécution des tâches de gestion	59	41	-	-	6	65	23	6
Permettre la réalisation de synergies	38	31	31	-	-	38	62	-
Faciliter le changement organisationnel	23	59	18	-	6	35	41	18
Fournir les indicateurs de pilotage	59	23	18	-	6	53	35	6
Faciliter l'innovation	18	35	35	12	-	29	53	18
Améliorer le service rendu à vos clients	35	53	6	6	-	65	29	6
Faciliter le travail en équipe (workflows, etc.)	19	69	12	-	19	56	25	-
Développer des avantages compétitifs	31	13	56	-	-	25	69	6

11. Selon vous, quels facteurs expliquent les éventuels écarts entre la contribution attendue et la contribution constatée au sein de votre Métier ?

	Importance			
	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Une capacité d'investissement limitée	18	35	35	12
Une rigueur insuffisante dans la sélection des investissements	31	13	44	12
Des faiblesses dans la conduite des projets S.I.	29	24	41	6
Une collaboration insuffisante DSI-Directions Métiers au sein des projets S.I.	18	23	53	6
Une traduction insuffisante de vos besoins Métier en spécifications S.I.	6	53	41	-
Les défaillances des fournisseurs	6	31	25	38
Le manque de propositions concrètes de la DSI en termes d'apport des nouvelles technologies à votre Métier	13	31	43	13
L'immaturation des technologies	-	12	70	18
L'absence de responsabilisation en aval de des acteurs à réaliser les bénéfices attendus des S.I.	35	35	18	12
La faible implication de la Direction Générale dans les questions S.I.	6	6	63	25
L'absence de mesures de conduite du changement	-	53	35	12

12. Comment qualifieriez-vous l'impact sur la performance des S.I. des mécanismes qui structurent les relations entre DSI et Directions Métiers ? Quels sont ceux mis en place dans votre entreprise ?

	Impact sur la performance S.I.				Mis en place dans l'entreprise
	Très fort	Fort	Faible	Très faible	
Un Comité de Direction S.I. permanent réunissant Directions Métiers et la DSI plusieurs fois par an, qui définit les priorités Métiers en termes de S.I., fixe le budget, effectue les arbitrages et fait le point d'avancement des principaux projets	47	53	-	-	89
Des réunions au coup-par-coup entre la DSI et les Directions Métiers pour fixer les priorités Métiers pour les S.I. et effectuer les arbitrages	7	57	22	14	50
Des contrats de services, définissant les prestations de la DSI pour les Directions Métier avec des mesures de performance claires	23	48	23	6	33
Une communication régulière et factuelle par la DSI vers les Directeurs Métiers sur la performance des S.I. (tableaux de bord)	23	48	23	6	50
Des propositions à l'initiative de la DSI en matière d'évolution du S.I. correspondant aux besoins métiers	25	50	13	12	33
Une charte de projet associant DSI et Métiers, définissant leurs rôles (MOA/MOE) et couvrant l'ensemble des phases	31	50	19	-	61
Un comité de pilotage par projet	53	47	-	-	89
Une responsabilisation forte des Directions Métiers à la réalisation des bénéfices attendus pour leurs investissements S.I.	47	35	12	6	33
Une revue post-implémentation en commun des projets par la DSI et les Métiers	12	70	6	12	28
Un audit régulier interne de la performance des S.I.	13	47	33	7	44
Un audit régulier externe de la performance des S.I.	6	37	44	13	0
Des primes de performance au personnel informatique, décidées en commun par votre DSI et vous-même	6	25	56	13	11

EXPERIENCE PERSONNELLE DES DIRECTEURS METIERS SUR LES S.I.

13. Dans quelles activités liées au S.I. êtes-vous personnellement impliqué(e) ? Dans quelles activités pensez-vous que votre DSI souhaite votre implication ?

	Implication				Implication souhaitée par DSI			
	Fréquent	Occasionnellement	Rarement	Jamais	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
L'identification des investissements S.I. nécessaires pour répondre à vos besoins Métiers	59	23	12	6	37	37	13	13
La validation des investissements S.I.	50	25	6	19	27	46	7	20
La validation des coûts récurrents liés aux S.I.	31	19	31	19	25	44	12	19
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de "sponsor", participation aux comités de pilotage, ...)	82	12	6	-	56	38	6	-
L'évaluation et le suivi en amont et en aval des bénéfices tirés des projets S.I.	25	50	13	12	29	29	28	14
L'accompagnement des changements organisationnels	75	13	6	6	33	47	13	7
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	19	19	37	25	12	25	25	38
La sélection des technologies	12	18	29	41	6	13	6	75
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	35	29	18	18	33	7	33	27
L'évaluation annuelle des DSI	18	18	12	52	7	37	19	37

14. Quel est votre niveau de compréhension des systèmes d'information de votre Métier et où souhaiteriez-vous progresser en priorité ?

	Compréhension				Priorité de progression			
	Très Forte	Forte	Faible	Très faible	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
Principales applications S.I.	19	75	6	-	8	33	50	9
Principaux projets S.I.	31	63	6	-	21	36	36	7
Le potentiel d'apport des nouvelles technologies	12	12	58	18	47	33	20	-
Les problématiques d'outsourcing	6	13	50	31	-	36	50	14
Les problématiques de construction des S.I.	6	18	47	29	21	36	29	14
Les critères discriminants pour hiérarchiser les investissements	18	24	53	5	29	57	-	14
Les meilleures pratiques permettant de sécuriser l'exécution des projets	12	17	53	18	29	21	50	-
La définition des processus nécessaires au bon fonctionnement des S.I.	6	18	65	11	21	64	7	8
La structure des coûts informatiques et les leviers de réduction ou d'aménagement de ces coûts	12	23	47	18	36	57	7	-
Organisation et processus de travail DSI-Métier	24	47	29	-	33	33	14	20
Offres des fournisseurs	6	6	35	53	-	23	46	31
Les réalisations qu'entreprennent vos concurrents en matière de S.I.	7	7	33	53	23	54	15	8

15. Avez-vous déjà participé à la conduite de projets informatiques ?

Oui	69
Non	31

RÔLE ET POSITIONNEMENT DU DSI PAR RAPPORT AUX DIRECTEURS MÉTIERS

16. Qu'attendez-vous de votre DSI ?

	Importance				Satisfaction			
	Très Forte	Forte	Faible	Très faible	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
Faire respecter les rôles et les plannings	50	50	-	-	7	73	20	-
Définir vos outils de suivi (tableaux de bord, etc.)	12	25	50	13	-	33	40	27
Comprendre vos besoins exprimés et y apporter des solutions	69	31	-	-	13	60	27	-
Fournir des explications claires sur les objectifs et le mode de fonctionnement de la DSI sur les projets et les opérations	25	44	31	-	-	60	33	7
Organiser des échanges structurés entre MOE et MOA et les aider à définir leurs priorités et leurs besoins	62	38	-	-	13	67	20	-
S'impliquer en amont des projets (définition des besoins) et en aval (mise en œuvre)	44	37	19	-	20	47	33	-
Développer des relations et un partenariat productif avec les fournisseurs I.T.	12	38	44	6	-	53	47	-
Encourager la coopération entre DSI & Métier, être un partenaire pour vos réflexions sur les évolutions de votre Métier, poser les bonnes questions	56	25	19	-	20	40	40	-
Rechercher des solutions adaptées aux besoins exprimés	81	19	-	-	7	73	13	7
Suivre les évolutions des SI et proposer de nouvelles solutions	50	31	19	-	-	60	33	7
Développer les compétences Métier des équipes S.I.	31	44	13	12	13	53	27	7
Développer les compétences S.I. des Métiers	25	63	12	-	-	47	47	6
Rechercher des solutions pour éviter les situations de blocage, et des approches innovantes pour intégrer les contraintes respectives DSI-Métier	53	33	14	-	-	57	36	7

INTERACTIONS ENTRE DSI ET DIRECTEURS METIERS

17. Dans quel cadre et avec quelle fréquence interagissez-vous avec votre DSI ?

	1 à 2 fois par semaine	1 à 2 fois par mois	1 à 2 fois par trimestre	1 à 2 fois par an
En Comité	13	33	47	7
En réunion en tête-à-tête	12	25	50	13
Par note écrite ou par e-mail	14	36	29	21

18. Combien d'heures par mois consacrez-vous aux entretiens en tête-à-tête avec votre DSI ?

2,3 heures par mois

19. Comment jugez-vous la capacité d'écoute et de dialogue de votre DSI ?

Très forte	Forte	Faible	Très faible
25	69	6	-

20. Quel est l'objet de vos discussions avec votre DSI ?

En général, êtes-vous satisfait(e) de ces interactions ? Qui en est l'initiateur ?

	Objet des discussions				Satisfaction				Qui est en à l'origine	
	Fréquem- ment	Occasion- nellement	Rarement	Jamais	Très Forte	Forte	Faible	Très faible	Vous	Votre DSI
Échanger sur la stratégie et les priorités Métiers	40	53	7	-	8	85	7	-	71	29
Valider le budget S.I. et les investissements S.I. nécessaires à la stratégie	21	36	29	14	9	37	27	27	10	90
Effectuer le suivi d'avancement des grands projets S.I.	62	38	-	-	23	62	15	-	31	69
Gérer les crises S.I.	14	43	36	7	-	75	25	-	25	75
Revoir le tableau de bord	-	15	46	39	-	20	60	20	29	71
Échanger sur des évolutions Métier rendues possibles par le S.I.	7	57	36	-	-	42	58	-	25	75
Échanger sur les points qui portent à confusion entre la DSI et les Métiers (budget, arbitrage, coûts informatiques)	14	43	22	21	8	69	8	15	50	50
Partager vos vécus en termes de conduite de projet	-	33	20	47	10	40	40	10	80	20
Échanger vos opinions sur des sujets S.I. ou Métier	7	60	27	6	-	75	25	-	73	27

21. En cas d'impasse dans le processus de décision avec votre DSI, comment les décisions sont-elles prises ?

	Fréquem- ment	Occasionel- lement	Rarement	Jamais
Arbitrage par la Direction Générale	6	50	31	13
Choix imposé par la Direction Métier	18	13	38	31
Choix imposé par la DSI	25	31	25	19
Compromis trouvé entre DSI et Direction Métier	56	38	6	-

22. Comment estimez-vous que ces divergences pourraient être évitées ?

Question ouverte. Réponses qualitatives multiples

23. Quelles évolutions pourraient accroître votre satisfaction vis-à-vis des interactions avec votre DSI ?

	Importance			
	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Avoir davantage de temps pour ces interactions	7	53	40	-
Avoir des interactions plus fréquemment et dans un cadre moins formel	-	40	60	-
Échanger davantage sur les points portant à confusion entre la DSI et votre Métier	13	40	40	7
Discuter davantage des enjeux de votre Métier et moins des coûts	14	57	29	-
Aborder davantage les problèmes de votre Métier et comment le S.I. pourrait aider	20	67	13	-
Éviter le jargon dans les discussions techniques	33	27	27	13
Avoir la possibilité d'aborder davantage les problèmes techniques	-	33	47	20
Avoir un processus clair et partagé entre DSI et votre Métier pour la prise de décision sur les S.I.	20	33	33	14
Avoir une communication systématique sur les bénéfices Métiers générés par le S.I.	33	47	20	-
Débattre plus fréquemment des questions stratégiques liées aux S.I.	53	27	20	-

24. Dans votre expérience, quelles sont les principales causes de difficultés dans la réalisation des projets ?

Beaucoup de processus mais peu de coopération réelle	17
Remise en cause continue par les Métiers de leurs besoins	39
DSI engagée sur trop de projets avec des priorités fluctuantes	50
Rivalité sur les rôles de MOA/MOE entre le Métier et DSI	17
Manque de souplesse dans la répartition des rôles	0
Mauvaise synchronisation entre la DSI et les Métiers	17
Ressources Métiers pas assez formées sur la culture projet	61
DSI se retire du projet avant la mise en œuvre opérationnelle	6
Solution surdimensionnée (effet de mode, etc.)	17
Solution trop spécifique (développement interne alors qu'un progiciel suffisait, etc.)	22
Mauvaise prise en compte de l'impact opérationnel sur le Métier des décisions projets	33

25. Dans votre expérience, quelles sont les principales causes qui contribuent au succès des projets ?

Les équipes Métier et DSI avaient déjà travaillé ensemble	56
Les Métiers ont dégagé une MOA qualifiée et impliquée	78
Les Directions Métiers et la DSI étaient alignées	39
Le DSI a communiqué largement et obtenu l'implication des Métiers	28
Des consultants externes ont fait le lien	28
Un défi commun a rapproché Métiers et DSI	67
Des comités réguliers avec toujours les mêmes interlocuteurs	67
Identification formelle des freins et accélérateurs du projet	6

Résultats du questionnaire DSI (Étude 2003-2004)

DYNAMIQUE DES RELATIONS Directions Métiers / DSI

DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

CIGREF

Étude réalisée par

McKinsey&Company

QUESTIONNAIRE DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

RÉSULTATS

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, le pourcentage correspond aux réponses données par les répondants.

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

1. Depuis combien de temps êtes-vous à votre poste au sein de la DSI ?

3,4 années

2. Depuis combien de temps êtes-vous au sein de votre entreprise ?

10,1 années

3. Au cours de votre carrière, avez-vous été amené(e) à prendre des responsabilités de Direction dans les entités suivantes ?

Au sein d'un prestataire de services informatiques ou d'un fournisseur informatique	48
Au sein de la DSI d'une autre entreprise	43
Au sein de la DSI de votre entreprise	24
Au sein d'une unité opérationnelle de votre entreprise	48
Au sein d'une autre direction fonctionnelle de votre entreprise	38

6. 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	18
La stratégie S.I. est définie après la stratégie Métier et en fonction de celle-ci	59
La stratégie S.I. et la stratégie Métier sont élaborées simultanément et sont intégrées	23

7. Ce processus de définition est-il adapté à vos besoins en matière de SI ? Pourquoi ?

Question ouverte. Réponses qualitatives multiples

8. De quelle manière la relation MOA/MOE apporte le plus de valeur ?

	Très fort	Fort	Faible	Très faible
En clarifiant et en explicitant les rôles	45	50	5	-
En créant une relation client-fournisseur à travers un rattachement hiérarchique distinct	14	38	43	5
En formalisant les processus de travail entre MOA et MOE	24	52	24	-
En identifiant clairement les compétences	9	48	29	14

9. Quel est votre niveau de satisfaction de la relation MOA/MOE ? Pourquoi ?

	Très fort	Fort	Faible	Très faible
	-	59	32	9

CONTEXTE SPECIFIQUE AUX SYSTEMES D'INFORMATION

4. Quel est le modèle de gouvernance informatique en vigueur dans votre entreprise ?

Un modèle largement décentralisé (Directions Métiers disposant de leurs propres informatiques)	18
Un modèle largement centralisé (ensemble des moyens informatiques gérés par la DSI de manière transverse aux Métiers)	68
Un modèle "fédéral" (moyens informatiques partagés entre Directions Métiers et DSI)	14

5. Quels sont les thèmes prioritaires en matière de systèmes d'information (S.I.) pour votre entreprise ?

Exploiter les opportunités offertes par les nouvelles technologies	52
Favoriser les changements organisationnels dans l'entreprise	38
Tirer les bénéfices des investissements S.I. réalisés	43
Maîtriser ou réduire les dépenses S.I.	76
Aligner les investissements S.I. sur les priorités Métiers	76
Renforcer les compétences des équipes S.I.	14
Externaliser une partie ou l'ensemble des activités S.I.	5
Améliorer la fiabilité ou la sécurité des systèmes existants	71
Rechercher un avantage concurrentiel sur le marché de l'entreprise	43

PERFORMANCE ET CONTRIBUTION DU SYSTEME D'INFORMATION

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

En avance	18
Au même niveau	50
En retard	5
Difficile de juger	27

11. Pour chacune de ces missions, quelle contribution attendez-vous des systèmes d'information ? Quel est actuellement leur niveau constaté de contribution ?

	Contribution attendue				Contribution constatée			
	Très Forte	Forte	Faible	Très faible	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
Réduire les coûts	14	61	25	-	5	43	52	-
Améliorer l'efficacité des processus opérationnels	55	36	9	-	18	59	23	-
Automatiser / améliorer l'exécution des tâches de gestion	29	52	19	-	10	57	33	-
Permettre la réalisation de synergies	36	23	36	5	14	32	45	9
Faciliter le changement organisationnel	10	38	48	4	-	24	47	29
Fournir les indicateurs de pilotage	32	59	9	-	5	36	59	-
Faciliter l'innovation	10	33	52	5	-	28	67	5
Améliorer le service rendu à vos clients	50	23	23	4	9	59	32	-
Faciliter le travail en équipe (workflows, etc.)	27	36	32	5	-	50	50	-
Développer des avantages compétitifs	29	29	33	9	-	57	33	10

12. Selon vous, quels facteurs expliquent les éventuels écarts entre la contribution attendue et la contribution constatée du S.I. ?

	Importance			
	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Une capacité d'investissement limitée	-	27	50	23
Une rigueur insuffisante dans la sélection des investissements	5	47	48	-
Des faiblesses dans la conduite des projets S.I.	15	40	40	5
Une collaboration insuffisante DSI-Directions Métiers au sein des projets S.I.	19	43	33	5
Une traduction insuffisante des besoins Métiers en spécifications S.I.	9	64	27	-
Les défaillances des fournisseurs	5	18	50	27
Le manque de propositions concrètes de la DSI en termes d'apport des nouvelles technologies au Métier	-	35	60	5
L'immaturation des technologies	5	19	52	24
L'absence de responsabilisation en aval des acteurs à réaliser les bénéfices attendus des S.I.	14	57	24	5
La faible implication de la Direction Générale dans les questions S.I.	10	20	50	20
L'absence de mesures de conduite du changement	30	55	5	10

13. Comment qualifieriez-vous l'impact sur la performance S.I. des mécanismes suivants qui structurent les relations entre DSI et Directions Métiers ? Quels sont ceux mis en place dans votre entreprise ?

	Impact sur la performance S.I.				Mis en place dans l'entreprise
	Très fort	Fort	Faible	Très faible	
Un Comité de Direction S.I. permanent réunissant Directions Métiers et la DSI plusieurs fois par an, qui définit les priorités Métiers en termes de S.I., fixe le budget, effectue les arbitrages et fait le point d'avancement des principaux projets	45	41	14	-	76
Des réunions au coup-par-coup entre la DSI et les Directions Métiers pour fixer les priorités Métiers pour les S.I. et effectuer les arbitrages	5	67	28	-	76
Des contrats de services, définissant les prestations de la DSI pour les Directions Métier avec des mesures de performance claires	9	68	23	-	57
Une communication régulière et factuelle par la DSI vers les Directeurs Métiers sur la performance des S.I. (tableaux de bord)	11	42	47	-	43
Des propositions à l'initiative de la DSI en matière d'évolution du S.I. correspondant aux besoins métiers	16	74	10	-	52
Une charte de projet associant DSI et Métiers, définissant leurs rôles (MOA/MOE) et couvrant l'ensemble des phases	10	50	40	-	52
Un comité de pilotage par projet	27	68	5	-	95
Une responsabilisation forte des Directions Métiers à la réalisation des bénéfices attendus pour leurs investissements S.I.	58	37	5	-	19
Une revue post-implémentation en commun des projets par la DSI et les Métiers	11	61	22	6	24
Un audit régulier interne de la performance des S.I.	11	42	42	5	38
Un audit régulier externe de la performance des S.I.	5	26	63	6	24
Des primes de performance au personnel informatique décidées en commun par vous-même et les Directeurs Métiers	5	17	50	28	10

IMPLICATION DES DIRECTEURS METIERS SUR LES S.I.

14. Dans quelles activités liées aux S.I. les Directeurs Métiers sont-ils impliqués ? Où souhaiteriez-vous qu'ils soient impliqués ?

	Implication constatée				Implication souhaitée			
	Fréquent	Occasionnellement	Rarement	Jamais	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
L'identification des investissements S.I. nécessaires pour répondre aux besoins Métiers	10	58	32	-	39	50	11	-
La validation des investissements S.I.	21	37	37	5	37	37	26	-
La validation des coûts récurrents liés aux S.I.	-	11	68	21	21	37	37	5
Le soutien et le suivi des grands projets S.I. (rôle de "sponsor", participation aux comités de pilotage, ...)	37	42	21	-	58	37	5	-
L'évaluation et le suivi en amont et en aval des bénéfices tirés des projets S.I.	-	33	50	17	33	56	11	-
L'accompagnement des changements organisationnels	21	32	37	10	53	47	-	-
La sélection des prestataires et des solutions (ex : ERP)	16	26	42	16	10	21	58	11
La sélection des technologies à utiliser	5	16	42	37	-	11	47	42
La gestion des crises (ex : projet en difficulté, panne, ...)	11	63	21	5	27	67	6	-
L'évaluation annuelle des DSI	-	24	47	29	12	53	29	6

15. Comment percevez-vous le niveau de compréhension des Directeurs Métiers sur les sujets suivants et où souhaiteriez-vous les voir progresser ?

	Compréhension				Priorité de progression			
	Très Forte	Forte	Faible	Très faible	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
Principales applications S.I.	5	32	63	-	-	44	56	-
Principaux projets S.I.	5	68	27	-	6	33	56	6
Le potentiel d'apport des nouvelles technologies	-	28	67	5	6	55	33	6
Les problématiques d'outsourcing	-	-	63	37	-	15	53	32
Les problématiques de construction des S.I.	-	5	67	28	6	44	44	6
Les critères discriminants pour hiérarchiser les investissements	6	22	61	11	11	58	26	5
Les meilleures pratiques permettant de sécuriser l'exécution des projets	-	11	72	17	5	85	5	5
La définition des processus nécessaires au bon fonctionnement des S.I.	-	16	67	17	5	69	26	-
La structure des coûts informatiques et les leviers de réduction ou d'aménagement de ces coûts	5	5	67	23	11	39	39	11
Organisation et processus de travail DSI-Métiers	6	53	29	12	24	52	24	-
Offres des fournisseurs	-	5	67	28	-	17	72	11
Les réalisations qu'entreprennent vos concurrents en matière de S.I.	-	23	53	24	-	59	35	6

RÔLE ET POSITIONNEMENT DU DSI PAR RAPPORT AUX DIRECTEURS MÉTIERS

16. Que pensez-vous que les Directeurs Métiers attendent de vous ?

	Importance				Satisfaction			
	Très Forte	Forte	Faible	Très faible	Très Forte	Forte	Faible	Très faible
Faire respecter les rôles et les plannings	26	58	16	-	6	72	22	-
Définir les outils de suivi (tableaux de bord, etc.) des Métiers	16	26	47	11	-	31	69	-
Comprendre les besoins Métiers exprimés et y apporter des solutions	53	42	5	-	16	47	37	-
Fournir des explications claires sur les objectifs et le mode de fonctionnement de la DSI sur les projets et les opérations	33	22	45	-	6	44	44	6
Organiser des échanges structurés entre MOE et MOA et les aider à définir leurs priorités et leurs besoins	28	33	33	6	11	45	33	11
S'impliquer en amont des projets (définition des besoins) et en aval (mise en œuvre)	17	61	17	5	6	56	32	6
Développer des relations et un partenariat productif avec les fournisseurs I.T.	6	22	39	33	13	31	50	6
Encourager la coopération entre DSI & Métier, être un partenaire pour les réflexions sur les évolutions du Métier, poser les bonnes questions	17	50	28	5	6	50	33	11
Rechercher des solutions adaptées aux besoins exprimés	39	61	-	-	6	72	22	-
Suivre les évolutions des SI et proposer de nouvelles solutions	17	39	39	5	6	47	41	6
Développer les compétences Métier des équipes S.I.	24	35	35	6	-	50	50	-
Développer les compétences S.I. des Métiers	6	23	53	18	-	25	69	6
Rechercher des solutions pour éviter les situations de blocage, et des approches innovantes pour intégrer les contraintes respectives DSI-Métier	24	47	29	-	6	53	41	-

INTERACTIONS ENTRE DSI ET DIRECTEURS METIERS

17. Dans quel cadre et avec quelle fréquence interagissez-vous avec les Directeurs Métiers ?

	1 à 2 fois par semaine	1 à 2 fois par mois	1 à 2 fois par trimestre	1 à 2 fois par an
En Comité	18	35	41	6
En réunion en tête-à-tête	13	25	31	31
Par note écrite ou par e-mail	12	24	35	29

18. Combien d'heures par mois vos Directeurs Métiers consacrent-ils aux entretiens en tête-à-tête avec vous ?

3,5 heures par mois

19. Comment jugez-vous la capacité d'écoute et de dialogue des Directeurs Métiers ?

	Très forte	Forte	Faible	Très faible
	24	47	29	-

20. Quel est l'objet de vos discussions avec les Directeurs Métiers ? En général, êtes-vous satisfait(e) de ces interactions ? Qui en est l'initiateur ?

Objet des discussions	Satisfaction				Qui est en à l'origine?					
	Fréquemment	Occasionnellement	Rarement	Jamais	Vous	Le DM				
Échanger sur la stratégie et les priorités Métiers	25	56	19	-	13	56	31	-	100	-
Valider le budget S.I. et les investissements S.I. nécessaires à la stratégie	12	41	47	-	-	69	25	6	93	7
Effectuer le suivi d'avancement des grands projets S.I.	70	18	6	6	13	56	25	6	87	13
Gérer les crises S.I.	18	47	35	-	7	73	20	-	54	46
Revoir le tableau de bord	-	7	33	60	-	33	59	8	71	29
Échanger sur des évolutions Métier rendues possibles par le S.I.	6	65	24	5	-	67	33	-	58	42
Échanger sur les points qui portent à confusion entre la DSI et les Métiers (budget, arbitrage, coûts informatiques)	19	37	44	-	7	66	20	7	60	40
Partager vos vécus en termes de conduite de projet	-	31	63	6	-	25	69	6	70	30
Échanger vos opinions sur des sujets S.I. ou Métier	19	38	43	-	-	47	47	6	60	40

21. En cas d'impasse dans le processus de décision avec les Directeurs Métiers, comment les décisions sont-elles prises ?

	Fréquemment	Occasionnellement	Rarement	Jamais
Arbitrage par la Direction Générale	12	38	38	12
Choix imposé par les Directions Métiers	7	23	62	8
Choix imposé par la DSI	7	29	43	21
Compromis trouvé entre DSI et Direction Métiers	56	44	-	-

22. Comment estimez-vous que ces divergences pourraient être évitées ?

Question ouverte. Réponses qualitatives multiples

23. Quelles évolutions pourraient accroître votre satisfaction vis-à-vis des interactions avec les Directeurs Métiers ?

	Importance			
	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
Avoir davantage de temps pour ces interactions	-	63	37	-
Avoir des interactions plus fréquemment et dans un cadre moins formel	6	47	47	-
Échanger davantage sur les points portant à confusion entre la DSI et le Métier	6	50	31	13
Discuter davantage des enjeux Métiers et moins des coûts	19	62	13	6
Aborder davantage les problèmes des Métiers et comment le S.I. pourrait aider	50	38	12	-
Éviter le jargon dans les discussions techniques	20	20	40	20
Avoir la possibilité d'aborder davantage les problèmes techniques	-	7	53	40
Avoir un processus clair et partagé entre DSI et Directions Métiers pour la prise de décision sur les S.I.	13	60	27	-
Avoir une communication systématique sur les bénéfices Métiers générés par le S.I.	33	60	7	-
Débattre plus fréquemment des questions stratégiques liées aux S.I.	31	56	13	-

24. Dans votre expérience, quelles sont les principales causes de difficultés dans la réalisation des projets ?

Beaucoup de processus mais peu de coopération réelle	14
Remise en cause continue par les Métiers de leurs besoins	33
DSI engagée sur trop de projets avec des priorités fluctuantes	29
Rivalité sur les rôles de MOA/MOE entre le Métier et la DSI	14
Manque de souplesse dans la répartition des rôles	14
Mauvaise synchronisation entre la DSI et les Métiers	24
Ressources Métiers pas assez formées sur la culture projet	52
DSI se retire du projet avant la mise en œuvre opérationnelle	-
Solution surdimensionnée (effet de mode, etc.)	10
Solution trop spécifique (développement interne alors qu'un progiciel suffisait, etc.)	33
Mauvaise prise en compte de l'impact opérationnel sur le Métier des décisions projets	33

25. Dans votre expérience, quelles sont les principales causes qui contribuent au succès des projets ?

Les équipes Métier et DSI avaient déjà travaillé ensemble	14
Les Métiers ont dégagé une MOA qualifiée et impliquée	67
Les Directions Métiers et la DSI étaient alignées	48
Le DSI a communiqué largement et obtenu l'implication des Métiers	33
Des consultants externes ont fait le lien	10
Un défi commun a rapproché Métiers et DSI	43
Des comités réguliers avec toujours les mêmes interlocuteurs	57
Identification formelle des freins et accélérateurs du projet	14

Livres blancs

Cigref

21, avenue de Messine - 75008 Paris

Téléphone : 01.56.59.70.00 - Télécopie : 01.56.59.70.01

www.cigref.fr

McKinsey & Company

79, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris

Téléphone : 01.40.69.14.00 - Télécopie : 01.40.69.93.93

www.mckinsey.fr