



OPTIMISATION, GESTION DES INVESTISSEMENTS ET COMMUNICATION

Trois points noirs pour les DSI français

Première étude mondiale sur les pratiques managériales en matière de systèmes d'information, l'enquête exclusive Acadys-CIO révèle le niveau réel de maturité des entreprises. Explications de Christophe Legrenzi, président d'Acadys.

CIO Pourquoi avoir lancé une telle étude ?

CHRISTOPHE LEGRENZI : L'enquête Acadys-CIO est une première mondiale ! Nous comptons plus de 500 répondants, sur trois continents : Amérique du Nord, Europe et Afrique. Il faut savoir que cela la place d'emblée comme une des plus importantes études sur la fonction managériale de ces cinq dernières années. Il y a plus de répondants directeurs généraux (46 %) que de DSI (40 %) ... Cette enquête constitue aujourd'hui un véritable état des lieux de la fonction de DSI. Elle nous permet de connaître le niveau réel de maturité managériale de nos DSI. Compte tenu des enjeux pour nos entreprises, nous avons décidé de renouveler cette enquête afin d'établir un véritable baromètre voire un indice dont on suivra la progression, et ce sur chacune des disciplines managériales. Depuis le début des années 2000, on constate une mutation profonde du métier de DSI. En résumé, le DSI passe d'un statut de bâtisseur de solutions exigeant une technicité certaine à une fonction de manager de services informationnels. Cela ne se fait pas sans heurts. Le *turnover* n'a jamais été aussi important dans un marché pourtant atone. En outre, on voit de plus en plus souvent des managers non issus du cru prendre la tête de la DSI. Cela montre à l'évidence que le métier change. Seul problème :

les outils du manager ne sont pas forcément les mêmes que ceux du bâtisseur !

CIO Quels sont ces outils ?

C. L. : Ces outils sont à la fois divers et variés. Personnellement, je clame depuis déjà au moins dix ans que la fonction informatique est sans doute la fonction la plus complexe à gérer de l'entreprise. D'une part, par sa technicité, illustrée par un nombre quasi infini de solutions matérielles et logicielles. D'autre part, par le niveau de connaissance de la quasi-totalité des métiers de l'entreprise qu'elle exige. Conséquence : les outils de gestion sont forcément plus sophistiqués que ceux que l'on utilise habituellement. C'est le grand paradigme. Non seulement les DSI doivent devenir des managers, mais en plus, ils doivent être les meilleurs ! Ces méthodes couvrent autant le processus de modernisation d'entreprise par le biais de la veille et de l'innovation que la planification stratégique, la gestion de portefeuille, en passant par la gestion du changement. En fait, au travers du modèle 4M (méta-modèle de management et de modernisation), nous avons défini l'ensemble des "leviers" fondamentaux du manager et du leader d'entreprise. C'est ce modèle, développé par Acadys, et reconnu par le monde académique comme une véritable innovation, qui a servi de base à cette enquête.

“LE DSI DE DEMAIN SERA MANAGER ET LEAD



MARC GULLAUMOT

LES DIX LEVIERS D'ACTION POUR LES DSI

1. Le schéma directeur/plan stratégique
2. La veille et l'innovation
3. La gestion de projets informatiques
4. La gestion de portefeuille de projets
5. L'optimisation du système d'information
6. La gestion du changement
7. L'optimisation des *process* métiers
8. Le pilotage
9. La sécurité
10. Le marketing-communication

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

L'enquête Acadys-CIO a été réalisée en mars et avril 2006, par questionnaire basé sur les dix leviers d'action (voir encadré ci-contre).

Les répondants par fonction se répartissent de la façon suivante : direction générale (46 %), DSI (40 %), direction financière (4 %), contrôle de gestion (3 %). Les entreprises répondantes sont à 42 % dans le secteur des services, à 19 % dans l'industrie, à 10 % dans le commerce et la distribution, à 9 % dans la banque-assurance, à 9 % dans le secteur public. Par taille, 12 % des entreprises répondantes ont plus de 10 000 salariés, 7 % de 5 000 à 10 000, 19 % de 1 000 à 5 000, et 63 % moins de 1 000 salariés.

CIO Comment se positionnent les pratiques managériales françaises de la DSI par rapport aux autres pays ? Où sont les différences ?

C. L. : Globalement, la France se situe dans la moyenne des pratiques. Cependant, je soulignerais trois différentiels significatifs. Le premier concerne l'activité d'optimisation du fonctionnement, tant sur le plan des processus métiers que pour les services informatiques, où nous accusons un retard par rapport aux entreprises nord-américaines, qui ont institutionnalisé les démarches de progrès et d'amélioration continue. La seconde différence touche la gestion de l'investissement, où nous sommes une nouvelle fois moins avancés par rapport à nos amis américains, en particulier en matière de veille, de schémas directeurs des systèmes d'information, de gestion de portefeuille et de gestion du changement. Le troisième différentiel concerne la capacité à vendre sa DSI et à communiquer avec les acteurs du SI, qu'ils soient utilisateurs, responsables métiers ou de la direction générale. Là encore les DSI français sont plus en retrait que leurs collègues nord-américains. Mais cela n'est pas vraiment une surprise, juste une confirmation.

CIO Quels conseils donneriez-vous à nos DSI ?

C. L. : Pour former chaque année plusieurs centaines de DSI et l'avoir été moi-même,

j'ai une affection toute particulière pour ce métier. Les DSI sont des personnes qui travaillent beaucoup, ingénieux et altruistes à la fois. Ils imaginent et construisent des solutions pour les autres, rarement pour eux. Or aujourd'hui, les systèmes d'information étant omniprésents dans nos organisations, les DSI doivent absolument se doter de méthodes et d'outils de gestion modernes afin d'être plus efficaces et montrer leur contribution à la performance d'entreprise. C'est difficile, mais pas impossible. Aussi je suis persuadé que le DSI de demain sera manager et leader à la fois ou ne sera pas ! ■

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE ROSÉ

Une forte pression sur les coûts

A la question cruciale : "Votre entreprise est-elle soumise à une pression sur les coûts ?", les deux tiers des entreprises interrogées répondent : "Oui, fortement ou très fortement". Dans un tel contexte, on ne s'étonnera pas de constater que l'informatique contribue à faciliter et à accélérer la réduction des coûts. Pour quatre entreprises sur dix,

la contribution de l'informatique à la réduction des coûts dans l'entreprise est forte (31 %) ou très forte (8 %). Mieux, une entreprise sur deux est capable de quantifier ces réductions de coûts : elles seraient supérieures à 5 % dans un cas sur deux, et entre 3 % et 5 % pour une entreprise sur trois. Pour les autres, l'opinion selon laquelle,

potentiellement, l'informatique est source de réduction des coûts, est bien ancrée. Ainsi, six dirigeants sur dix affirment que l'informatique a un rôle à jouer, à terme. On retrouve d'ailleurs, dans l'enquête, des attitudes similaires à l'égard de l'innovation et du rôle que peuvent jouer les systèmes d'information pour en accélérer le rythme. ■

ER OU NE SERA PAS !"