



Marc Guillaume

CHRISTOPHE
LEGRENZI,
PDG d'Acadys

“ Les DSI estiment, à plus de 80 %, ne pas avoir la capacité de mesurer l'impact de l'informatique. ”

“La mesure des coûts passe avant l'analyse de la valeur”

CIO Pourquoi avez-vous réalisé cette enquête ?

Christophe Legrenzi : Au-delà des budgets informatiques traditionnels, les systèmes d'information représentent, désormais, l'un des principaux postes de dépenses, sinon le premier, des organisations publiques ou privées. Cette évolution n'est pas sans conséquences. Les critères usuels de performance d'entreprise ont été modifiés. Il ne s'agit plus pour nos organisations de maîtriser le matériel, les produits et biens manufacturés, mais aussi et, surtout, de gérer l'immatériel caractérisé principalement par l'information. L'objectif de l'enquête est de mettre l'accent sur la notion de valeur, plutôt que sur les coûts. En effet, la grande majorité des études, aujourd'hui publiées, a tendance à se focaliser sur les niveaux de dépenses informatiques, plutôt

que sur les bénéfiques, en présentant des indicateurs du type : budget informatique et chiffre d'affaires, budget informatique par salarié, etc.. À croire que l'informatique est un mal nécessaire ! Elle mérite bien mieux que cela. En fait, le réel enjeu est au niveau de la maîtrise de la valeur. Qu'apportent réellement les technologies de l'information et de la communication à nos organisations ? C'est une question plus pertinente et préliminaire à la préoccupation comptable. Par conséquent, l'enjeu stratégique est avant tout de comprendre, et si possible mesurer, la contribution des NTIC en termes de valeur avant d'en maîtriser les coûts. En effet, si trois entreprises sur quatre disposent d'outils pour contrôler leurs coûts, seulement 10 à 15 % d'entre elles utilisent des méthodes pour en évaluer précisément les gains.

CIO Quels enseignements tirez-vous de cette observation des pratiques des entreprises ?

C. L. : En matière de stratégie et d'alignement, le premier constat de l'étude est le relatif pessimisme des directions des systèmes d'information face aux directions générales : si 43 % des DSI estiment que l'informatique influence fortement la performance de l'entreprise aujourd'hui, ce sont 60 % des DG qui en sont convaincus. Second constat de l'étude : la DSI n'intègre toujours pas directement les orientations stratégiques de sa DG. En effet, plus de 50 % des répondants font état de l'absence soit du business plan (BP), soit du schéma directeur informatique (SDI). 25 % possèdent les deux, mais les élaborent de manière totalement indépendante. L'alignement stratégique de l'informatique est donc à 75 % non réalisé.

Dossier La valeur cachée de l'informatique

En outre, la participation des métiers dans l'élaboration du schéma directeur informatique est faible, pour 45 % des répondants.

L'étude permet de confirmer la généralisation des tableaux de bord informatiques comme outil principal de pilotage, mais sans méthodologie apparente et en considérant rarement la notion de valeur. Au moins 89 % des entreprises interrogées utilisent effectivement des tableaux de bord informatiques. En revanche, seulement 13 % analysent la valeur de leur informatique. Le niveau de couverture des tableaux de bord informatiques est quand même satisfaisant pour les dimensions technico-financières (budgets de fonctionnement et d'investissement).

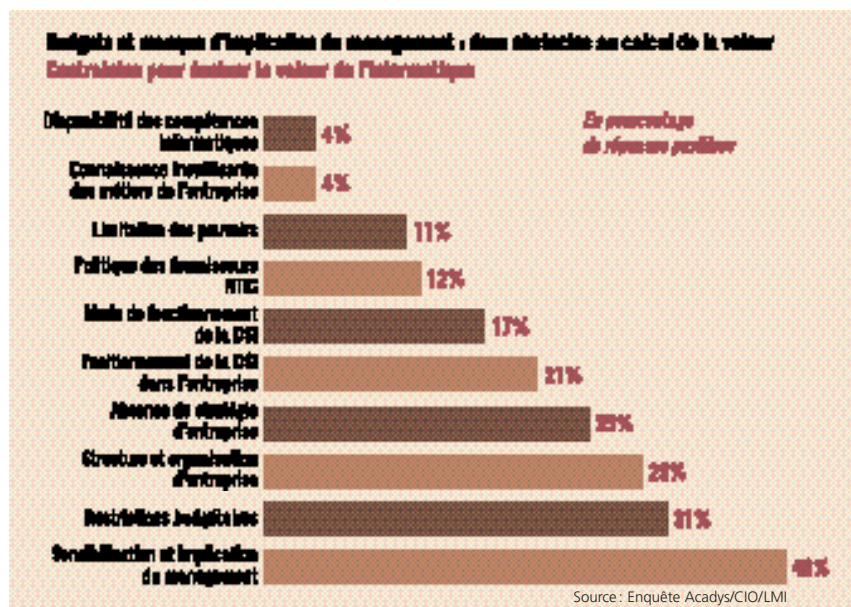
Enfin, en matière d'organisation, le positionnement de l'informatique s'est incontestablement renforcé dans la mesure où de plus en plus de directeurs des systèmes d'information (les deux tiers) font partie du comité de direction de leur entreprise et rapportent directement à la direction générale. On constate que plus de 73 % des répondants estiment que l'organisation de la DSI est centralisée. Une tendance qui devrait s'accroître dans le futur.

CIO Comment les DSI et les directions générales perçoivent-elles la valeur du système d'information ?

C. L. : Une vision commune de la valeur économique de l'informatique se dégage, même si l'étude souligne une très nette différence d'humeur entre les DG, plus optimistes, et les DSI. Ces dernières reconnaissent toutefois un fort impact de l'informatique sur l'entreprise dans les domaines de la gestion de l'information (70 %), de l'augmentation de la productivité des utilisateurs (66 %) et de la diminution des délais (53 %). Mais les DSI estiment, à plus de 80 %, ne pas avoir la capacité de mesurer l'impact de l'informatique.

CIO Peut-on enfin faire le lien entre valeur des systèmes d'information et performance d'entreprise ?

C. L. : Sur la base des entreprises répondantes, nous avons effectivement tenté de corréler le niveau de maturité des systèmes d'information à la performance court et moyen termes des entreprises privées. Dans



le secteur commercial et de la grande distribution, nous avons identifié une corrélation forte entre performance et maturité en matière de système d'information. Dans les autres secteurs, tels que l'industrie ou la banque-assurance, la relation est moins évidente. Cette maturité se caractérise par les pratiques de gouvernance. Rappelons simplement la finalité de cette dernière. La gouvernance est le système qui permet aux responsables de diriger, fixer les objectifs, piloter et contrôler dans le but de créer de la valeur. Il s'agit de donner l'assurance aux actionnaires que l'organisation est bien gérée. Ce concept s'adapte parfaitement au domaine des systèmes d'information. Le cas du secteur commercial est singulier. C'est bien la première fois que l'on est en mesure d'établir le lien entre maturité informatique et performance d'entreprise. Ce n'est pas si surprenant, étant donné que les entreprises reconnues pour leurs performances supérieures, telles que Wal-Mart, FedEx, Benetton ou Zara, ont des niveaux de maturité de leurs systèmes d'information bien au-dessus de la moyenne.

CIO Quelles contraintes rencontrent-elles pour mesurer la valeur ?

C. L. : La première contrainte, soulignée par l'étude, est la très faible implication des métiers et des directions générales dans

la réflexion informatique, qui s'ajoute aux restrictions budgétaires. Très peu, seulement 11 %, mentionnent la limitation de pouvoir comme une contrainte, une évolution par rapport aux résultats de l'année passée. Et encore moins (4 %) estiment que les compétences informatiques manquent de disponibilité ou que l'insuffisante connaissance des métiers de l'entreprise constitue un obstacle à l'analyse de la valeur. En étant massivement dans l'impossibilité de mesurer cette valeur, les directions des systèmes d'information sont donc encore loin de se comporter comme des responsables de centres d'investissements ou de valeur. En effet, en comparaison avec les pratiques industrielles, l'informatique ne possède toujours pas systématiquement les outils de base, tels qu'une définition des niveaux de service, un catalogue des produits et services ou un contrat de service. En ce qui concerne les méthodes et techniques de pilotage des systèmes d'information, elles sont encore trop rares. Pourtant, elles constituent potentiellement de formidables leviers de performance. Les directions des systèmes d'information et les entreprises qui l'auront compris, seront les vainqueurs de demain.

PROPOS RECUEILLIS
 PAR PHILIPPE ROSÉ

Quel type de DSI êtes-vous ?

À CHAQUE QUESTION, ESSAYEZ DE RÉPONDRE LE PLUS SINCÈREMENT POSSIBLE, EN CHOISSANT L'OPTION LA PLUS PROCHE ET EN LA REPORTANT SUR LA GRILLE DE NOTATION EN FIN DE QUESTIONNAIRE.

Quiz
I

1. DIX QUESTIONS SUR VOTRE FONCTION

Q1 Quel type de formation avez-vous ?

- a. Technique ou ingénieur en informatique.
- b. Formation généraliste.
- c. Gestionnaire, financier.
- d. Double compétence.

Q2 Quelles sont vos principales lectures ?

- a. Plutôt la presse informatique.
- b. Plutôt la presse économique.
- c. Plutôt la presse quotidienne généraliste.
- d. Vous manquez de temps pour lire.

Q3 Quel était votre poste précédent ?

- a. Il s'agissait de votre premier emploi ou vous étiez informaticien.
- b. Consultant au sein d'une société de services ou cabinet de conseil.
- c. DSI dans une autre organisation.
- d. Responsable dans une autre fonction ou dans un autre métier non-informatique.

Q4 Quelle est votre principale préoccupation professionnelle aujourd'hui ?

- a. Faire évoluer la vision informatique de votre entreprise et devancer les besoins des utilisateurs.
- b. Répondre le plus rapidement aux besoins ou demandes de vos utilisateurs.
- c. Respecter les budgets impartis par votre direction générale.
- d. S'assurer de la bonne marche des grandes applications de votre organisation.

Q5 Comment percevez-vous votre fonction de DSI ?

- a. Il s'agit d'une fonction "anti-routine".
- b. Vous n'êtes pas toujours compris ou suivi par votre direction générale.
- c. Vous êtes submergés et indispensables à la bonne marche de l'entreprise.
- d. Il s'agit d'une expérience enrichissante et formatrice.

Q6 Quel est le rôle de la direction informatique dans la vie de l'entreprise ?

- a. La DSI est peu impliquée.
- b. La DSI est informée et consultée.
- c. La DSI est présente systématiquement dans les décisions du business.
- d. La DSI souhaite imposer ou faire part de son point de vue.

Q7 Selon vous, quel est le niveau de sensibilité informatique de votre direction générale ?

- a. Insuffisante, elle n'a pas le temps de s'intéresser.
- b. Sommaire, elle s'implique uniquement pour les grands enjeux.
- c. Bonne, elle s'implique pour les principaux projets.
- d. La direction générale comprend et demande une anticipation des besoins des utilisateurs.

Q8 Comment communique la DSI avec le reste de l'entreprise ?

- a. Intensément, elle fait partie du comité de direction et communique aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise.
- b. Régulièrement avec les instances dirigeantes.
- c. Elle communique avec les utilisateurs.
- d. Rarement.

Q9 Comment définiriez-vous votre relation avec vos équipes ?

- a. Vous déléguez beaucoup sauf sur les sujets clés ou stratégiques.
- b. Vous vous appuyez sur quelques collaborateurs clés.
- c. Vous avez tendance à tout faire vous-même.
- d. Vous stimulez la créativité et la responsabilisation de votre équipe.

Q10 Selon vous, votre compétence principale est de...

- a. Conseiller la direction générale.
- b. Résoudre les problèmes.
- c. Faire bouger les choses.
- d. Décider.

Grâce à ce rapide questionnaire, conçu par Acadys, vous pourrez définir quel profil de DSI est le plus proche du vôtre, ainsi que vos perspectives de carrière.

2. DÉTERMINEZ VOTRE PROFIL

Pour chacune de vos réponses reportez, dans le tableau suivant, la note qui lui est associée, puis totalisez-les.

QUESTIONS	NOTES			
	a	b	c	d
Q1	1	3	2	4
Q2	3	4	1	2
Q3	1	3	2	4
Q4	4	1	2	3
Q5	3	2	1	4
Q6	1	3	4	2
Q7	1	2	3	4
Q8	4	3	2	1
Q9	4	3	1	2
Q10	3	1	2	4
Total				

Reportez-vous, ensuite, au profil correspondant au total que vous avez obtenu.

VOUS AVEZ UN TOTAL ENTRE 9 ET 15:

Vous êtes un DSI polyvalent, futur "Agent du changement".

- Vous avez une formation technique.
- Vous agissez et prenez des décisions prudentes.
- Vous aimez l'organisation et la structuration, et avez le sens de la hiérarchie.
- Vous êtes toujours objectif, analytique et orienté vers la tâche à accomplir.
- Vous avez de réels talents pour résoudre rapidement les problèmes.
- Vous recherchez l'estime et la reconnaissance et vous êtes apprécié par vos collègues ou les utilisateurs.
- Vous rêvez de transformer votre entreprise.
- Vous rêvez d'une plus grande autonomie et de sensibiliser vos dirigeants aux véritables enjeux des NTIC.
- Vous pouvez compter sur une belle carrière au sein de votre fonction dans l'entreprise actuelle.

VOUS AVEZ UN TOTAL ENTRE 16 ET 22:

Vous êtes un DSI novateur, futur "Créateur d'entreprise".

- Vous aimez l'innovation.
- Vous êtes rapide et animé dans votre travail avec les autres.
- Vous disposez de talents de persuasion.
- Vous agissez de façon spontanée, et aimez prendre des décisions.

- Vous avez beaucoup d'idées sur l'application des outils informatiques dans votre entreprise.
- Vous n'êtes pas toujours suivi ou compris par votre direction générale et vos collègues
- Vous souhaiteriez créer votre propre entreprise sur une niche du secteur informatique ou un secteur précis dans lequel vous avez acquis par le passé une forte expérience.

VOUS AVEZ UN TOTAL ENTRE 23 ET 29:

Vous êtes un DSI épanoui, futur "Manager de l'industrie informatique ou télécom".

- Vous avez une expérience importante sur le plan technique.
- Vous avez de grandes capacités à obtenir le respect des autres.
- Vous êtes attiré par la nouveauté.
- Vous êtes passionné par votre métier.
- Vous prenez des décisions mûrement pensées et disposez de réels talents de conseiller.
- Vous recherchez la sécurité et le sentiment d'appartenance.
- Vous désiriez rapporter directement à votre direction générale si ce n'est pas encore le cas.
- Vous souhaitez avant tout fournir des outils performants à vos utilisateurs.
- Vous avez de belles perspectives de poste à hautes responsabilités dans l'industrie informatique et télécoms.

VOUS AVEZ UN TOTAL ENTRE 30 ET 40:

Vous êtes un DSI accompli, futur "Directeur général".

- Vous avez une expérience riche et variée.
- Vous êtes de formation généraliste et avez appris l'informatique sur le tas.
- Vous agissez de façon résolue, et n'aimez pas l'inaction.
- Vous prenez rapidement des décisions et aimez manager.
- Vous êtes force de progrès ou propositions.
- Vous recherchez l'indépendance pour vous-même et avez le goût de la compétition ou du challenge.
- Vous êtes, aujourd'hui, plus attirés par le management que la technique.
- Vous avez du charisme et vous communiquez aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de la DSI.
- Vous disposez d'une solide connaissance métier, et d'une bonne vision de l'entreprise.
- Vous aspirez à un poste de direction générale dans la société dans laquelle vous évoluez actuellement ou dans d'autres industries.

Calculez votre niveau de maturité

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE MATURE POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ?
CE TEST VOUS PERMET DE VOUS COMPARER À LA MOYENNE DES AUTRES ENTREPRISES.

Quiz
II

Pour tester le niveau de maturité de votre système d'information, ce rapide questionnaire, issu des travaux de recherches du cabinet Acadys, vous permet de déterminer une cartographie générale de vos pratiques, et comparer vos résultats à ceux de l'Enquête européenne sur la valeur économique de l'informatique, menée en 2002 par Acadys, CIO et Le Monde Informatique.

À chaque question, essayez de répondre le plus sincèrement possible, en choisissant l'option la plus proche de votre situation.

Pour chaque question, déterminez votre score de la manière suivante :

- 1 point pour les réponses a,
- 3 points pour les réponses b,
- 5 points pour les réponses c.

1 - STRATÉGIE

1.1 ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Quel est le niveau de corrélation entre votre stratégie d'entreprise (business plan) et votre stratégie informatique (schéma directeur informatique) ?

- L'une des deux (voire les deux) n'existe(nt) pas.
- La stratégie informatique est élaborée sur la base de la stratégie d'entreprise.
- La stratégie informatique influence la stratégie d'entreprise. Elles sont développées conjointement par les mêmes acteurs, au même moment.

> Reportez votre résultat sur le graphique p.96, sur l'axe S1.

1.2 IMPLICATION DES MÉTIERS

Quel est le niveau d'implication des métiers dans l'élaboration du schéma directeur informatique (SDI) ?

- Faible (les métiers sont peu ou pas consultés, ou refusent de s'impliquer), car il faut consacrer moins de 30 % du nombre total de jours pour élaborer le SDI.
- Moyenne.
- Forte (les métiers s'approprient totalement le système d'information de l'entreprise), car il faut consacrer plus de 60 % du nombre total de jours pour élaborer le SDI.

> Reportez votre résultat sur le graphique, sur l'axe S2.

1.3 IMPACT STRATÉGIQUE

À quel point le système d'information a-t-il transformé, au cours des trois dernières années, les processus et les méthodes de travail de l'entreprise : diminution des

délais et des coûts, augmentation de la productivité, amélioration de l'image de l'entreprise sur le marché ?

- Faible (le système d'information n'a provoqué que peu ou pas de changements).
- Moyen (certains domaines ont été atteints).
- Fort (tous les domaines de l'entreprise ont été touchés).

> Reportez votre résultat sur le graphique, sur l'axe S3.

1.4 COMMUNICATION DU SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE (SDI)

À qui est adressé le SDI ?

- Le SDI n'est pas communiqué en dehors de la DSI.
- Le SDI est communiqué à la direction.
- Le SDI est communiqué à la direction, aux maîtrises d'ouvrage (voire aux utilisateurs).

> Reportez votre résultat sur le graphique, sur l'axe S4.

2 - PILOTAGE

2.1 ALIGNEMENT DU PILOTAGE

Quel est le niveau de corrélation entre le pilotage de l'entreprise (tableau de bord d'entreprise) et celui de l'informatique (tableau de bord informatique) ?

- L'un des deux outils (voire les deux) n'existe(nt) pas.
- Le tableau de bord informatique est déduit du tableau de bord d'entreprise.
- Le tableau de bord informatique est élaboré conjointement au tableau de bord d'entreprise par les mêmes acteurs, au même moment.

> Reportez votre résultat sur le graphique, sur l'axe P1.

Maturité [matyrite] n.f. – 1485; lat. maturitas.
État de ce qui a atteint son plein développement ;
parvenu à un point de perfection.

2.2 IMPLICATION DES MÉTIERS

Quel est le niveau d'implication des métiers dans l'élaboration du tableau de bord informatique (TDBI) ?

- Faible (les métiers sont peu ou pas consultés, ou refusent de s'impliquer) et il faut consacrer moins de 30 % du nombre total de jours pour l'élaboration des TDBI.
- Moyenne.
- Forte (les métiers s'approprient totalement le système d'information de l'entreprise) et il faut consacrer plus de 60 % du nombre total de jours pour l'élaboration des TDBI.

> Reportez votre résultat sur le graphique sur l'axe P2.

2.3 COÛTS ET GAINS DES PROJETS

Êtes-vous capable d'évaluer, aussi bien pour les activités de fonctionnement que pour les projets, les aspects économiques suivants ?

- Estimation précise des coûts informatiques.
- Estimation des coûts complets informatiques et métier.
- Estimation des bénéfices informatiques et métier.

> Reportez votre résultat sur le graphique sur l'axe P3.

2.4 COMMUNICATION DU TDBI

À qui est adressé le tableau de bord informatique ?

- Le TDBI n'est pas communiqué en dehors de la DSI.
- Le TDBI est communiqué à la direction.
- Le TDBI est communiqué à la direction, aux maîtrises d'ouvrage (voire aux utilisateurs).

> Reportez votre résultat sur le graphique sur l'axe P4.

3 - ORGANISATION

3.1 ORGANISATION DE LA FONCTION INFORMATIQUE

Comment la fonction informatique est-elle intégrée au sein de l'entreprise ?

- Pas d'organisation centrale ou départementale officielle.
- Une organisation centrale unique.
- Une organisation centrale s'appuyant sur des organisations ou personnes au sein des directions métier en charge officiellement de représenter le système d'information.

> Reportez votre résultat sur le graphique sur l'axe O1.

3.2 IMPLICATION DU DSI DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Le directeur des systèmes d'information participe-t-il aux comités qui gèrent l'entreprise (comité de direction, conseil d'administration...) ? Est-il consulté lors de la prise de décision touchant l'entreprise toute entière ?

- Le DSI n'est invité dans aucun conseil ou comité de direction.
- Le DSI participe ponctuellement à au moins un conseil ou comité de direction.
- Le DSI est membre permanent d'au moins un conseil ou comité de direction.

> Reportez votre résultat sur le graphique sur l'axe O2.

3.3 RÉALISATION RÉGULIÈRE D'AUDITS

Faites-vous régulièrement auditer les domaines de votre système d'information (stratégie, organisation, projets, exploitation, sécurité, support utilisateurs) ? Au cours des trois dernières années, combien d'audits avez-vous réalisé ou fait réaliser ?

- Aucun.
- Au moins un à deux audits sur différents domaines.
- Au moins un audit sur les fonctions informatiques.

> Reportez votre résultat sur le graphique sur l'axe O3.

3.4 INDUSTRIALISATION DE LA RELATION CLIENT

Comment est organisée la gestion de la relation client ?

- Pas de contrats de services.
- Existence de contrats de services sur la base d'un catalogue et de SLA (*Service Level Agreements*).
- Existence de contrats de services sur la base d'un catalogue de services et de SLA et refacturation sur la base d'unité d'œuvre métier (non informatique).

> Reportez votre résultat sur le graphique sur l'axe O4.

Pour chaque question, déterminez votre score de la manière suivante :

- 1 point pour les réponses a,
- 3 points pour les réponses b,
- 5 points pour les réponses c.

Visualisez vos résultats



Sur chacun des axes, reportez les points de vos réponses sur le graphique (*indice de maturité des systèmes d'information*). Par exemple : si vous répondez c) à la question 1.1, reportez vos points sur l'axe S1 du graphique de la page 96. Si vous répondez a) à la question 3.2, reportez vos points sur l'axe O2, etc. Enfin, tracez l'aire correspondante à vos réponses et visualisez le degré de maturité de la gouvernance de votre système d'information, avec celui des entreprises de l'enquête Acadys/CIO/LMI (*repéré en bleu sur le graphique*). Vous visualiserez ainsi les points sur lesquels vous êtes plutôt au-dessus de la moyenne et ceux pour lesquels il existe un écart.

L'indice de maturité est structuré autour de trois axes : la stratégie, le pilotage et l'organisation. Chaque axe est divisé en cinq sous-axes, pondérés par une note en six niveaux : 0 indique une insuffisance grave, 3 un niveau moyen et 5 un niveau à l'état de l'art. Pour les entreprises françaises, on

observe un niveau de maturité globalement compris entre 2 et 3, avec quelques pics de maturité forte, par exemple pour l'organisation de la fonction informatique.

Pour simplifier l'opération, seulement quatre sous-axes et trois niveaux de cotation ont été retenus (1, 3 ou 5) dans ce test, avec l'interprétation suivante :

- 1 : un niveau insuffisant,
- 3 : niveau moyen,
- 5 : état de l'art.

PAS DE PANIQUE... NI D'AUTOSATISFACTION !

Si vos résultats sont très en deçà de la moyenne des entreprises françaises, ou si, au contraire, ils sont nettement meilleurs, évitez de sombrer dans le pessimisme ou l'exaltation. Ce qui ne fournit que des tendances générales : à vous d'identifier vos points forts et vos faiblesses.