

ENQUETE MODERNISATION DES SI

Avertissement : Ceci est un extrait du Rapport 2009-2010 de l'observatoire Sapientis « modernisation des SI et maturité des entreprises » qui contient le sommaire du rapport, un avant-propos sur la méthodologie de l'enquête, et une synthèse sous l'angle de vue « évolution du Système d'Information vers la création de valeur ». Le rapport lui-même est un document de 78 pages, qui aborde de façon détaillée dans le sommaire qui suit, les organisations en jeu, les enjeux d'évolution des entreprises et des SI, l'héritage patrimonial, et les moyens et pratiques de pilotage du Système d'Information. Le rapport complet peut-être commandé auprès de Sapientis. Pour tout renseignement à ce sujet, n'hésitez pas à nous contacter au 06 07 29 00 56.

SOMMAIRE

1.	AVANT PROPOS, METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	4
2.	SYNTHESE	5
3.	TYPOLOGIE DES REpondANTS – INFORMATIONS GENERALES	10
	3.1. Profil des entreprises	10
	3.2. Répartition des répondants par fonctions	11
4.	POSITIONNEMENT DES DSI	12
	4.1. Vue générale	12
	4.2. Budget	13
	4.2.1. Ratio budget IT/Ca estimé	13
	4.2.2. Méthodes de mesure	14
	4.2.3. Part du budget IT sous la responsabilité du DSI	14
	4.2.4. Part du budget dévolue à l'exploitation et la maintenance	15
	4.3. Ressources humaines	16
	4.3.1. Age moyen de la population de la DSI	18
	4.3.2. Disponibilité des compétences	19
	4.3.3. Mobilité direction informatique - autres directions métiers	20
	4.4. Organisation	22
	4.4.1. Instances de décisions et reporting	22
	4.4.2. Découpage organisationnel	23
	4.4.3. Type de relation DSI-directions métiers	24
	4.5. Orientation spécifiques versus progiciels	25
	4.5.1. Echanges avec pairs	26
	4.5.2. Benchmarking	28
	4.5.3. Référentiels	29
5.	ENJEUX ET DEFI D'EVOLUTION	30
	5.1. Enjeux d'évolution de l'entreprise	30
	5.1.1. Réduction de coût de fonctionnement	32
	5.1.2. Création de nouvelles offres/services	33
	5.1.3. Optimisation de l'entreprise étendue	34
	5.1.4. Développement eadministration et eservices	35
	5.1.5. Changement de législation	36
	5.1.6. Internationalisation	37
	5.1.7. Consolidation de sociétés	38
	5.1.8. Gestion de population vieillissantes et perte du savoir	39
	5.1.9. Responsabilité sociétale et environnementale	39
	5.2. Enjeux d'évolution du SI	40
	5.2.1. Vue générale	40
	5.2.2. Rationalisation et mutualisation	42
	5.2.3. Augmenter la Qualité des services fournis	43
	5.2.4. Réactivité aux demandes d'évolutions fonctionnelles	44
	5.2.5. Réduction et maîtrise des coûts de maintenance	45
	5.2.6. Visibilité de la tenue des engagements de services	46
	5.2.7. Disposer d'une meilleure visibilité sur le portefeuille applicatif	47

5.2.8.Faire du SI un centre de valeurs	47
5.3 Défis	48
6. HERITAGE PATRIMONIAL ET CONTRAINTES D'EVOLUTION	49
6.1.Vue générale	49
6.2.Age du plus ancien système toujours en exploitation	49
6.3.Inventaire du patrimoine applicatif	49
6.4.Plans de reprise	51
6.5.Etudes des capacités de l'existant	51
6.6.Points à optimiser	52
6.7.Visibilité/lisibilité	53
6.7.1.Visibilité/traçabilité du service rendu par l'existant	53
6.7.2.Cartographie des processus métiers	54
6.7.3.Outils de modélisation de règles métiers	55
6.7.4.Référentiels	55
6.8.Limitations et contraintes	56
6.8.1.Limitations infrastructures	56
6.8.2.Limitations données	57
6.8.3.Limitations applicatives	59
6.8.4.Autres limitations	61
7. MOYENS ET PRATIQUES DE PILOTAGE	62
7.1.Vue générale	62
7.2.Indicateurs métiers	62
7.2.1.Implication des utilisateurs	62
7.2.2.Indicateurs de la Performance informatique	64
7.2.3.Indicateurs bénéfiques projets	65
7.3.Approche services	66
7.3.1.Catalogue de services	67
7.3.2.Refacturation des services aux métiers	68
7.3.3.Engagements de services	69
7.4.Sous-traitance	70
7.4.1.Stratégie	70
7.4.2.Maitrise de la sous-traitance	72
7.5.Tableaux de bord DSI	73
7.6.Besoins d'améliorations	74
7.7.Optimisation des coûts récurrents	76
7.8.Crise et avenir	77
8. LEXIQUE	78

1. AVANT PROPOS, METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

En tant qu'éléments à fort potentiel de contribution à la valeur intrinsèque de l'entreprise, les systèmes d'Information doivent répondre à des besoins permanents d'évolution.

Pour que les directions des Systèmes d'Information puissent s'approprier tous les nouveaux enjeux socio-économiques, prétendre à un apport de valeur et éventuellement peser sur les décisions stratégiques, elles doivent pouvoir se libérer autant que faire se peut des contraintes non justifiées par la valeur mais imposées par l'inertie de l'héritage de l'existant informatique et être en mesure d'agir rapidement.

Ce qui signifie appliquer les meilleures pratiques et référentiels de la profession, tout en les appliquant intelligemment à des environnements et des exigences très disparates, avec un patrimoine complexe qu'il faut faire évoluer aussi bien en termes de maturité organisationnelle, de services, de compétences que d'architecture. Cette évolution ne peut se résumer à la seule maîtrise de la technologie et de processus standardisés ou la réduction de coûts récurrents.

En matière de gouvernance, pilotage et modernisation des SI deviennent un seul enjeu, transverse à l'entreprise.

Quelles sont les pratiques concrètes, freins (en particulier dus à l'héritage informatique) et catalyseurs des DSI pour réussir cette évolution vers la valeur ?

C'est pour avoir des éléments de réponse sur ces pratiques et leurs évolutions que [Sapientis](#) a décidé de lancer son observatoire « modernisation des SI et maturité des entreprises », sous forme d'une enquête en ligne annuelle. Ce document analyse les résultats du questionnaire 2009-2010 qui revenait sur les enjeux et contraintes tels que questionnés dans la précédente enquête, tout en rajoutant un volet sur les pratiques de pilotage du SI et des questions d'ordre plus général sur la relation de l'entreprise avec sa DSI.

Le questionnaire, à choix multiples, permettait de ne pas répondre à toutes les questions mais seulement à celles jugées pertinentes par rapport à la problématique propre du répondant. La plupart des questions demandaient de positionner un enjeu ou une contrainte/difficulté sur une échelle d'importance. Afin de pouvoir analyser finement le niveau de préoccupation des répondants sur leurs enjeux ou contraintes, l'échelle d'importance proposait cinq graduations, avec la possibilité également de qualifier l'enjeu (ou la contrainte/la difficulté) comme « non applicable » dans le contexte de l'entreprise.

Plus de soixante-dix entreprises aux profils variés ont répondu à cette enquête. Les réponses trop incomplètes ont été retirées du traitement de certaines questions afin de ne pas en affecter les résultats. Les sujets ont été traités d'abord en vision de synthèse générale, tous secteurs confondus, puis ont été analysés à un second niveau selon certaines typologies de répondants, quand cette typologie apportait un angle de vue plus pertinent à l'analyse des réponses. Cette analyse détaillée a été assujettie à la disponibilité d'un nombre suffisant de répondants par thème et au cas par cas. Ainsi avons-nous effectué une analyse des réponses sous les angles sectoriels, taille d'entreprise et nature de la relation « Direction SI-directions métiers », ces facteurs paraissant influencer sur certains types de choix, d'enjeux, ou de contraintes/difficultés. Le cas échéant, nous avons mis en relief les influences de typologie que nous avons pu relever.

2. SYNTHÈSE

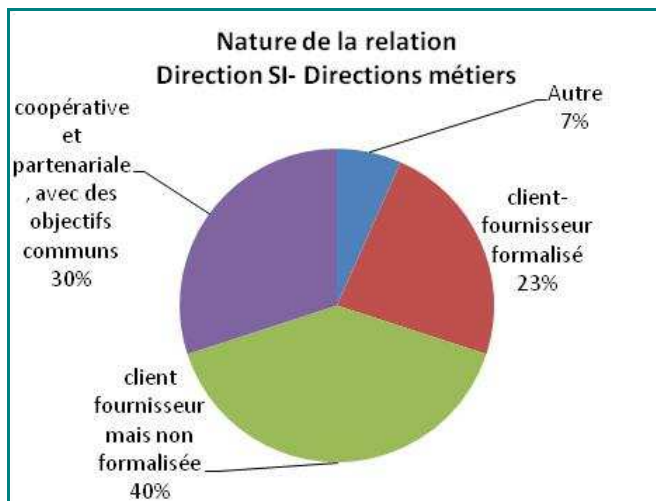
La création de valeur par le SI : réalité maîtrisée ou défi réel ?

Dans l'enquête précédente 2008-2009 « modernisation des SI et maturité des entreprises », nous titrions « *Le défi stratégique à relever: l'intégration de la valeur SI dans la stratégie d'entreprise* ».

Ce défi -faire en sorte que le Système d'Information soit aussi bien un actif stratégique, qu'un outil de production essentiel pour créer une valeur différenciatrice pour l'entreprise- est toujours présent.

Toutefois, les résultats de l'enquête 2009-2010, plus orientée pilotage, l'éclaire sous un nouveau jour : celui de la maturité des pratiques de pilotage et de gouvernance. Notamment dans les définitions des objectifs du SI (au regard de la valeur apportée à l'entreprise), des rôles et des responsabilités, des critères et indicateurs de pilotage et de la visibilité sur l'état des lieux de l'existant informatique, tant en termes de maîtrise de budget/coût que de gestion des actifs immatériels.

Car le développement de la performance du portefeuille patrimonial du SI est loin d'être encore maîtrisé et à y bien regarder, il n'est pas clair que le centre de gravité des directions des systèmes d'information se soit déplacé franchement du centre de coût au centre de valeurs (cf. encart ci-contre).



Comment le système d'information est-il dirigé ? Comment est-il contrôlé ?

La direction des Systèmes d'Information (DSI) ne peut fixer seule les objectifs à atteindre, néanmoins elle doit contribuer à leur définition et leur suivi. Mais cela n'est possible qu'à la condition toutefois d'instaurer un dialogue durable sur les enjeux de l'entreprise entre toutes les parties prenantes, dialogue sur la façon dont le SI peut s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise, voire être plus encore, un levier d'évolution.

DSI centre de coûts, de services, de valeur ?

Centre de coûts :

Dans ce modèle, il n'y a pas de formalisation des services rendus par l'informatique, ni de refacturation desdits aux métiers.

La DSI a un budget de fonctionnement et remonte des indicateurs essentiellement axés sur les dépenses de fonctionnement (coût matériel, logiciels, ressources humaines, formations, ...) non les résultats en termes de gains et bénéfices métiers. Ce qui conduit à un mode réactif et correctif piloté par les coûts, avec un budget menacé de constante diminution au regard du manque de visibilité sur la « valeur ».

Centre de services :

Dans ce modèle, la DSI agit comme une société de service interne, et il y a une formalisation forte de la relation client-fournisseur, allant jusqu'à la création d'un catalogue de services précisant la définition des services rendus par la DSI et une refacturation aux métiers avec des logiques de tarification plus ou moins élaborées (du coût j/h de la prestation à des principes de partage de gains/bénéfices en passant par la refacturation à « l'agglomération » de services partagés).

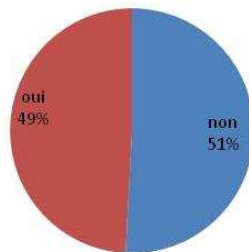
Si le modèle permet d'objectiver cette fois-ci les résultats de la DSI aux regards des enjeux donnés, il peut présenter deux inconvénients majeurs. Accentuer la relation client-fournisseur au préjudice d'une relation partenariale et stratégique avec la direction générale. Piloter par un « ROI » (retour sur investissement) axé sur le profit comptable qui peut freiner la pérennisation de la création de valeur et l'anticipation/innovation.

Centre de valeurs

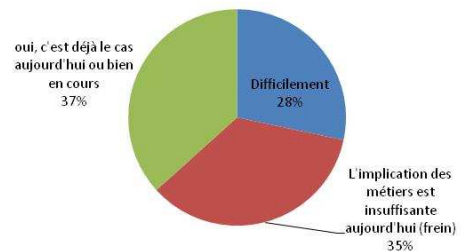
La Direction des Systèmes d'Information est un partenaire stratégique de la direction générale, à qui elle rapporte. Elle est jugée sur des résultats objectifs, mais au regard d'une analyse de la valeur de l'enjeu « entreprise ». Il s'agit d'apporter une valeur différenciatrice, que ce soit dans des services support qui augmentent la productivité interne, ou par l'utilisation des SI pour que les produits/services de l'entreprise soient plus compétitifs sur leur marché. Le formalisme existe aussi, pour contrôler l'instanciation de la stratégie, mais il ne s'arrête pas au niveau comptable. Dans ce modèle, il y a une véritable gestion du portefeuille des actifs immatériels du SI.

insuffisante, le manque de compétences en interne (cf fig. à gauche - le « non » monte à 77% pour les sociétés >500 employés et <2000), le manque de visibilité et traçabilité des gains et bénéfices métiers des services fournis, les contraintes de l'existant et le manque de réactivité aux nouveaux besoins, la demande toujours pressante de réduire les coûts, font que les DSI sont plus souvent en mode « réactif », à travailler sur les « infrastructures », dans le registre où ils peuvent opérer avec davantage d'autonomie, c'est-à-dire rationalisation et mutualisation, qu'en mode « évolutif ». De facto, l'analyse de la valeur n'est pas suffisamment au rendez-vous.

Avez-vous en interne toutes les compétences pour maîtriser l'ensemble de vos systèmes?



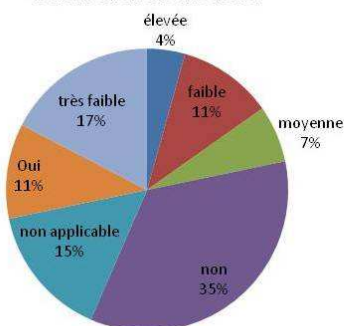
Pensez-vous pouvoir impliquer les utilisateurs pour intégrer des indicateurs métiers afin d'obtenir une meilleure lisibilité des services rendus par le SI?



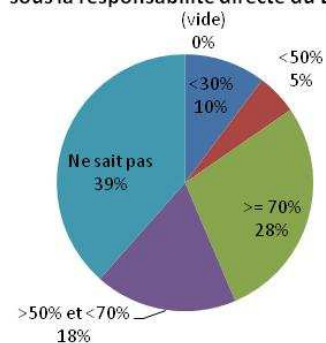
L'analyse des résultats de l'étude amène au constat d'une balance forte vers le modèle centre de services, même s'il reste beaucoup de logiques centre de coûts (dues à la non formalisation des relations clients-fournisseurs) et peu de logiques « centre de valeurs » menées à terme (ex : pas de gestion des actifs immatériels)

Le pilotage doit s'appuyer sur une stratégie qui indique la direction où l'entreprise souhaite aller. Reste à comprendre « où on est » pour définir la route à prendre et ensuite disposer des instruments pour garder le cap.

Avez-vous une mobilité entre les fonctions de la DSI et les fonctions métiers?

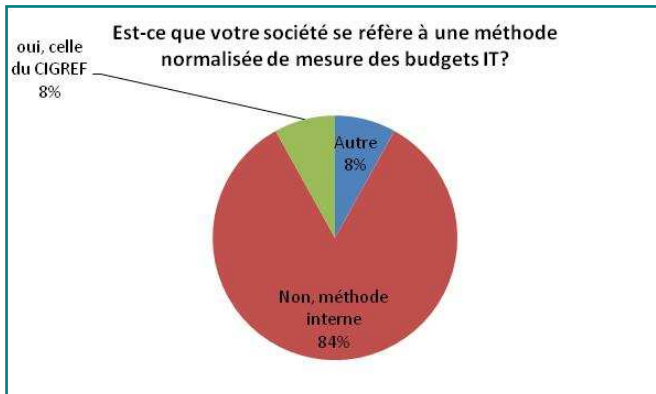


Quelle est la part du budget global IT (y compris dépenses électriques et locaux) sous la responsabilité directe du DSI?

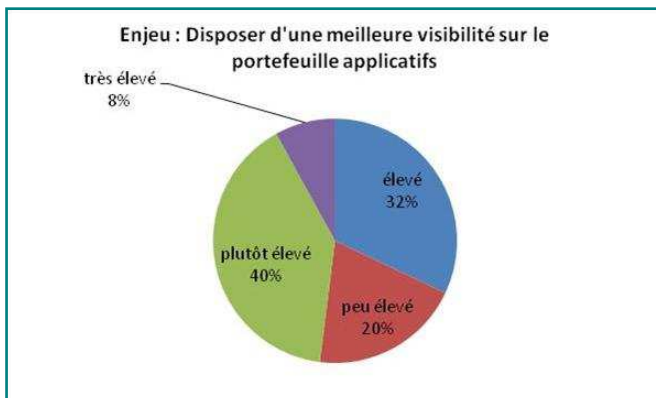


Le cloisonnement des fonctions (peu de mobilité entre DSI et directions métiers), les relations de type client-fournisseur entre DSI et métiers davantage que partenariale stratégique, relation d'ailleurs plus ou moins bien formalisée, l'implication des métiers jugées difficile ou

En navigation, il existe des outils pour se positionner sur une carte et contrôler régulièrement que le cap n'est pas dévié, ou le redéfinir quand des obstacles ou des vents contraires nécessitent de changer de route.

Qu'en est-il aujourd'hui et des directions et des instruments de bord de la DSI ?


Pour le premier point, force est de constater que la direction est le plus souvent « pilotée » par les coûts et non par la valeur. Cela est souvent la conséquence de ce qu'on pourrait considérer comme un « cercle infernal ». Comment peut-on convaincre de la valeur du SI quand cette valeur n'est pas, ou insuffisamment, mesurée dans l'existant ? Quand les tableaux de bord remontent essentiellement des critères de coûts et des informations relatives aux anomalies et aux correctifs, la tentation de regarder la DSI comme un centre de coût est grande au niveau des autres directions et de la DG.



Ce regard auto-alimente des choix qui maintiennent la DSI à un niveau où la création de valeur est de facto « freinée » par le manque de dialogue avec les métiers ou même, de moyens.

Ainsi le ratio budget IT/CA de l'entreprise est majoritairement inférieur à 5% pour 60% de nos répondants. Sachant que parmi eux 70% ont des postes de responsables dans la DSI (direction de l'organisation et Systèmes d'information), il est également surprenant de constater que 36% répondent ne pas connaître ce ratio. Par ailleurs, ce budget n'est pas totalement sous la responsabilité de la DSI. Moins d'1/3 au final pensent que le DSI a plus

de 70% de maîtrise du budget total IT et 15% estiment qu'il en a moins de 50%.

Si des méthodes normalisées de mesure de budget apparaissent, qui pourraient conduire à davantage de maîtrise, elles sont encore peu répandues. A part celle de l'IGSI (institut fondé par l'AFAI et le CIGREF qui a réalisé un benchmarking des coûts informatique) cité en « autre », l'essentiel des DSI ont recours à des méthodes internes.

D'autre part, la DSI est une direction sans beaucoup d'employés en proportion relative. Pour les entreprises entre 500 et 2000 employés, moins de 5% de ceux-ci appartiennent à la DSI (à rattacher au ratio budget IT/CA et au manque de compétences en interne pour maîtriser l'ensemble des systèmes).

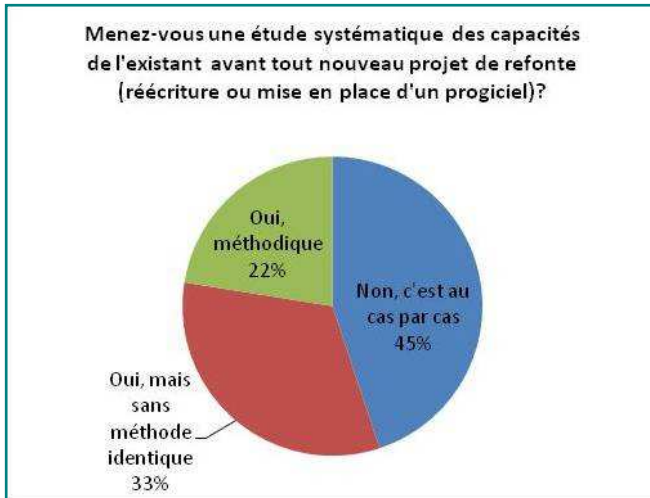
Le dilemme cornélien entre coûts et valeurs se ressent également dans la notation des enjeux d'évolution du SI, où sur une vingtaine de choix, parmi les 4 premiers on trouve un mixte de besoins d'évolution sur les deux axes principaux, d'une part réduction des coûts/rationalisation, d'autre part, augmentation des bénéfices métiers. Ainsi en premier vient la préoccupation de rationaliser les infrastructures et mutualiser les moyens, en second, augmenter la qualité de services fournis suivi au même poids par améliorer la réactivité pour une évolution fonctionnelle et en quatrième obtenir une réduction et une meilleure maîtrise des coûts informatiques.

Ce n'est qu'en cinq et six que viennent deux enjeux pourtant cruciaux, l'un sur la visibilité de la tenue des engagements de services (orientation fournisseur), l'autre sur la visibilité du portefeuille applicatif.

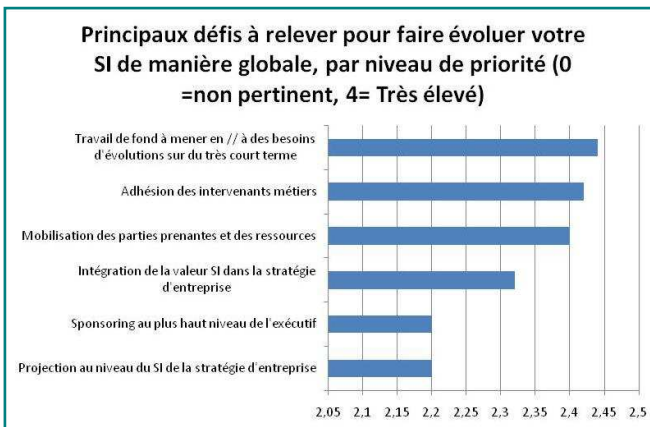
La visibilité sur l'existant du SI est, ainsi qu'évoqué précédemment, cruciale pour aller dans le sens des directions stratégiques (comment savoir où aller si on ne sait pas où on est) et pour objectiver l'apport de valeur du Système d'Information. On retrouve son importance quand la visibilité/traçabilité des services rendus par l'existant apparaît en tête des points à améliorer et la visibilité des fonctions et des flux en tête des limitations d'évolutivité de l'existant en termes d'architecture applicative.

Pourtant, 35% des sociétés ne font pas d'inventaire de leur patrimoine applicatif, et presque la moitié (45%) des sociétés ne mène pas d'étude systématique des capacités de l'existant avant tout nouveau projet de refonte, sans parler de l'absence de plan de reprise

systématique pour les systèmes critiques dans 40% des cas.



Si les DSI sont pourtant conscients des limitations de leur existant, des points à améliorer, de leur manque de visibilité sur l'ensemble du patrimoine et de la nécessité permanente d'améliorer l'approche « services rendus », ils jugent aussi (à 75%) que leur défi principal à relever est de concilier un travail de fond à mener en parallèle à des besoins d'évolutions sur du très court terme (dans l'enquête précédente, l'intégration de la valeur SI dans la stratégie d'entreprise était en première place).



Autrement dit, il n'est pas forcément facile de mener le travail de fond devant conduire à un pilotage des SI par la valeur, quand déjà, entre piloter le budget du Système d'information et réduire les coûts de l'informatique, la balance penche en faveur du court terme, donc du second.

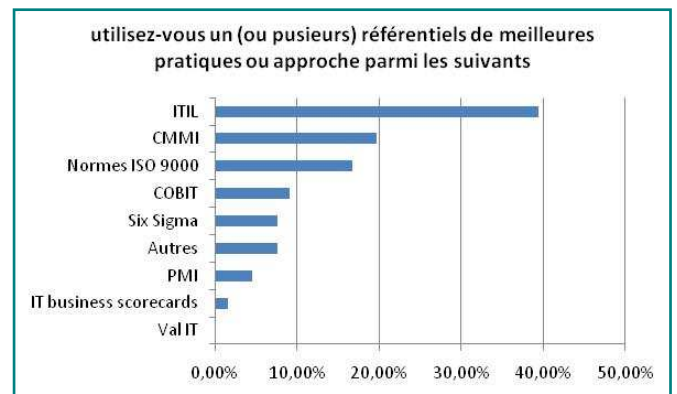
Il ressort par conséquent de l'analyse des résultats de l'étude que la gouvernance SI est contrainte par :

- Des actions en priorité sur le « tangible », (rationalisation de l'infrastructure)

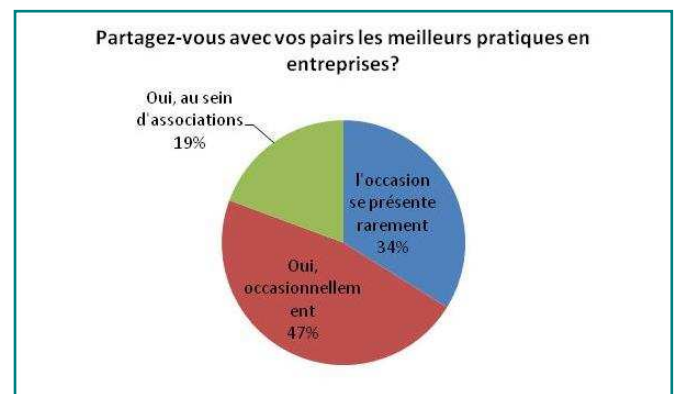
- Des actifs immatériels peu recensés.
- Un portefeuille patrimonial et d'investissement non géré globalement
- Un héritage complexe, voire contraignant, un manque de visibilité certain (notamment sur les applicatifs)
- Des pratiques de pilotage orientée projets et navigation corrective (cf. chapitre moyens et pratiques de pilotage).

Pourtant, un processus de maturation des DSI vers des centres de services stratégiques, voire des centres de valeur, est en cours :

- Au niveau de la formalisation des services et de la logique de présentation
- Au niveau de l'usage des référentiels
- Au niveau du partage de bonnes pratiques
- Au niveau de multiples zones d'optimisation identifiées



Ainsi, nos répondants utilisent des référentiels parmi ceux qui permettent de déterminer « l'état de l'art », en particulier ITIL (à 40%). Certes, l'usage du type de référentiel montre encore un centre de gravité plus orienté maîtrise de la « production et de l'exploitation au jour le jour », que détermination de la valeur (Val IT, de l'AFAI, ainsi n'a été sélectionné par aucun répondant). Ils partagent également avec leur pair « les meilleures pratiques », ou occasionnellement, ou au sein d'association.



Toutefois, cela ne va pas jusqu'à effectuer des études comparatives, le benchmarking n'est pas encore entré dans les mœurs.



Les DSI s'orientent aussi progressivement vers des approches services, et il est intéressant de noter que lorsque la relation DSI-directions métiers est coopérative et partenariale, cette approche est plus développée au niveau métier que dans le cas des relations clients-fournisseurs formalisées auquel cas l'approche service, plus développée chez les DSI de ce type, l'est surtout au niveau infrastructure et applicatif. La piste qui se dessine pour aller dans le sens de la DSI « centre de valeurs » serait dès lors de coupler

le formalisme de la relation client-fournisseur à une vraie relation partenariale.

Une illustration concrète du processus de maturation en cours est également la volonté croissante de mettre en place « un système de gestion du capital immatériel du SI », qui, s'il n'est mis en place que chez 10% des répondants, est en cours pour 15%, et envisagé dans un avenir proche pour 23%. Reste du chemin à parcourir pour plus de 50% des DSI, qui consiste, avant d'évoluer vers les centres de valeurs, à évaluer et contrôler la valeur de l'existant.

