

## ENQUETE MODERNISATION DES SI

Rapport 2010-2011

Avertissement : Ceci est un extrait du Rapport 2010-2011 de la troisième édition de l'observatoire Sapiensis « 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 des résultats sur les cinq volets de l'enquête. Le rapport lui-même est un document de 140 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 Sapiensis.

Auteur : Sabine Bohnké

**Mis en forme** : Police :9 pt, Couleur de police : Automatique

**Mis en forme** : Normal, Gauche, Espace Avant : 0 pt, Après : 0 pt

## Sommaire

<b>1</b>	<b>AVANT-PROPOS, METHODOLOGIE DE L'ENQUETE .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>SYNTHESE .....</b>	<b>7</b>
1.1	L'organisation autour du SI : un processus de maturation inachevé .....	7
2.1	Enjeux et défis d'évolution : la révolution des « Services » toujours en marche .....	11
2.2	Gestion du patrimoine : un héritage insuffisamment géré .....	14
2.3	Pilotage des projets : pas assez d'exploitation des retours d'expérience.....	15
2.4	Gouvernance Globale : immaturité des entreprises .....	15
<b>3</b>	<b>TYPLOGIE DES REpondants – INFORMATIONS GENERALES .....</b>	
3.1	Profil des entreprises.....	
3.2	Répartition des répondants par fonctions .....	
<b>4</b>	<b>L'ORGANISATION AUTOUR DES SYSTEMES D'INFORMATION .....</b>	
4.1	Vue générale.....	
4.2	Budget .....	
4.2.1	Ratio budget IT/Ca estimé .....	
4.2.2	Méthodes de mesure.....	
4.2.3	Part du budget dévolue à l'exploitation et à la maintenance .....	
4.3	Ressources humaines .....	
4.3.1	Age moyen de la population de la DSI .....	
4.3.2	Disponibilité des compétences.....	
4.4	Organisation .....	
4.4.1	Instances de décisions et reporting .....	
4.4.2	Découpage organisationnel – vue générale .....	
4.4.3	Découpage organisationnel Secteur public .....	
4.4.4	Découpage organisationnel Commerce et distribution.....	
4.4.5	Découpage organisationnel Industrie .....	
4.4.6	Découpage organisationnel Banque et Assurance.....	
4.4.7	Découpage organisationnel Services .....	
4.4.8	Découpage organisationnel - Fonctions transverses .....	
4.5	Relations DSI et autres directions .....	
4.5.1	Type de relation DSI-directions métiers.....	
4.5.2	Implication des utilisateurs .....	

<b>5</b>	<b>ENJEUX ET DEFIS D'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE .....</b>	
5.1	Réduction des coûts de fonctionnement .....	
5.2	Mettre le client (consommateur ou usager) au cœur des processus .....	
5.3	Améliorer le service aux usagers, fidéliser les clients .....	
5.4	Améliorer la traçabilité, le contrôle des coûts, des produits ....	
5.5	Optimiser l'entreprise étendue .....	
5.6	Créer de nouveaux services immatériels .....	
5.7	Enjeux d'évolution par secteurs .....	
5.7.1	Enjeux d'évolution Secteur public .....	
5.7.2	Enjeux d'évolution Services .....	
5.7.3	Enjeux d'évolution Industrie.....	
5.7.4	Enjeux d'évolution Banque et Assurance.....	
5.7.5	Enjeux d'évolution Commerce et distribution.....	
5.8	Quel potentiel de génération de valeur pour le SI ? .....	
5.8.1	Vue générale .....	
5.8.2	Exploitation de l'intelligence collective.....	
5.8.3	Satisfaction et fidélisation client/usager.....	
5.8.4	Innovation produits et/ou services.....	
5.8.5	Innovation organisationnelle .....	
5.8.6	Amélioration de la structure de coûts .....	
5.8.7	Axes de génération de valeurs du SI – Secteur public .....	
5.8.8	Axes de génération de valeur – Industrie.....	
5.8.9	Axes de génération de valeur –Services .....	
5.8.10	Axes de génération de valeur – Commerce et distribution.....	
5.8.11	Axes de génération de valeur – Banque et Assurance.....	
5.9	Potentiel de différenciation sur les produits et services .....	
5.9.1	Secteur Services – Perception du SI comme potentiel de différenciation sur les produits et services	
5.9.2	Banque et Assurance – perception du SI comme potentiel de différenciation sur les produits et services	
5.9.3	Commerce et distribution : perception du SI comme potentiel de différenciation sur les produits et services .	
5.9.4	Industrie : perception du SI comme potentiel de différenciation sur les produits et services .....	
5.10	Enjeux d'évolution de la DSI .....	
5.10.1	Vue générale .....	
5.10.2	Améliorer la qualité des services (robustesse, performance,...) .....	
5.10.3	Améliorer l'accès aux informations et à leur organisation .....	
5.10.4	Améliorer la valeur des services du SI pour l'entreprise .....	
5.10.5	Réduire les coûts de fonctionnement.....	
5.10.6	Améliorer la visibilité et la lisibilité des services rendus .....	
5.10.7	Améliorer la relation avec les utilisateurs.....	
5.10.8	Améliorer la relation avec les autres directions de l'entreprise .....	
5.10.9	Enjeux d'évolution de la DSI –Secteur public .....	
5.10.10	Enjeux d'évolution de la DSI –Industrie.....	
5.10.11	Enjeux d'évolution de la DSI – Services.....	
5.10.12	Enjeux d'évolution de la DSI – Commerce et distribution .....	
5.10.13	Enjeux d'évolution de la DSI – Banque et Assurance .....	

5.11	Evolution des métiers de la DSI .....	
5.11.1	Evolution des métiers de la DSI – Industrie .....	
5.11.2	Evolution des métiers de la DSI – Secteur public .....	
5.11.3	Evolution des métiers de la DSI – Services .....	
5.11.4	Evolution des métiers de la DSI – Banque et Assurance.....	
5.11.5	Evolution des métiers de la DSI – Commerce et distribution.....	
5.12	Défis d'adaptation .....	
5.12.1	Manque de disponibilités des ressources.....	
5.12.2	Contraintes de délais imposés non réalistes .....	
5.12.3	Manque de clarté des exigences et des demandes de changement .....	
5.12.4	Implication insuffisante des futurs utilisateurs .....	
<b>6</b>	<b>GESTION DU PATRIMOINE .....</b>	
6.1	Orientation spécifique versus progiciels .....	
6.2	Age du plus ancien système toujours en exploitation .....	
6.3	Inventaire du patrimoine applicatif.....	
6.4	Gestion de portefeuille applicatif .....	
6.5	Plans de reprise .....	
6.6	Criticité des systèmes – Durée d'interruption tolérable .....	
6.7	Etudes des capacités de l'existant .....	
6.8	Points à optimiser .....	
6.9	Visibilité/lisibilité.....	
6.9.1	Cartographies des processus métiers .....	
6.9.2	Visibilité/traçabilité du service rendu par l'existant.....	
6.9.3	Référentiels mis en place pour la gestion de patrimoine.....	
6.9.4	Contrats de service.....	
6.10	Métriques d'externalisation de la maintenance .....	
6.11	Limitations et contraintes de l'existant.....	
6.11.1	Limitations d'architecture – vue générale.....	
6.11.2	Limitation d'architecture: absence de traçabilité des processus de bout en bout .....	
6.11.3	Limitation d'architecture: non rationalisation des données .....	
6.11.4	Limitation d'architecture: modification difficile de règles de gestion imbriquées .....	
6.11.5	Limitation d'architecture en termes d'ouverture et d'interopérabilité .....	
6.11.6	Limitations d'architecture en termes de rigidité des interfaces d'accès et de présentation .....	
6.11.7	Limitations d'architecture: atteintes des seuils d'obsolescence technologiques.....	
6.11.8	Limitation d'architecture : structuration des applications en silos et redondances involontaires.....	
6.11.9	Limitations d'architecture – Secteur public.....	
6.11.10	Limitations d'architecture –Banque et Assurance .....	
6.11.11	Limitations d'architecture – Industrie .....	
6.11.12	Limitations d'architecture – Commerce et distribution .....	
6.11.13	Limitations d'architecture –Services .....	
6.11.14	Contraintes organisationnelles – vue générale.....	
6.11.15	Difficulté à financer une modernisation préventive (pas de ROI) .....	
6.11.16	Contraintes organisationnelles – Industrie .....	

6.11.17	Contraintes organisationnelles – Secteur public .....	.....
6.11.18	Contraintes organisationnelles – Services .....	.....
6.11.19	Contraintes organisationnelles – Banque et Assurance .....	.....
6.11.20	Contraintes organisationnelles – Commerce et distribution .....	.....
6.12	Besoins de modernisation court terme .....	.....
6.12.1	Vue générale .....	.....
6.12.2	Besoins modernisation court terme – Secteur public .....	.....
6.12.3	Besoins modernisation court terme – Services .....	.....
6.12.4	Besoins modernisation court terme – Industrie.....	.....
6.12.5	Besoins modernisation court terme – Banque et Assurance.....	.....
6.12.6	Besoins modernisation court terme – Commerce et distribution.....	.....
6.13	Réduction des coûts de fonctionnement .....	.....
<b>7</b>	<b>LE PILOTAGE DES PROJETS .....</b>	<b>.....</b>
7.1	Lancement.....	.....
7.2	Rentabilité d'un projet.....	.....
7.3	Suivi des risques.....	.....
7.4	Liens avec l'existant .....	.....
7.5	Référentiels projets .....	.....
7.6	Méthodes de chiffrage .....	.....
7.7	Cycles de vie projet.....	.....
7.8	Bilan projets.....	.....
<b>8</b>	<b>LA GOUVERNANCE DES SI.....</b>	<b>.....</b>
8.1	Niveau de connaissance du SI de la direction générale .....	.....
8.2	Cadre de gouvernance.....	.....
8.3	Stratégie d'externalisation .....	.....
8.4	Processus d'anticipation et d'innovation .....	.....
8.5	Questionnement des DSI vis-à-vis des directions générales et des directions métiers .....	.....
<b>9</b>	<b>LEXIQUE .....</b>	<b>.....</b>

---

## **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.

Quels sont les pratiques concrètes, freins et catalyseurs des DSI, pour mieux piloter et moderniser leur système d'information et évoluer vers plus de valeur ajoutée pour l'entreprise?

C'est pour avoir des éléments de réponse que Sapientis, avec l'aimable collaboration d'ITRmanager, a lancé fin 2010, pour la troisième année consécutive l'enquête annuelle de son observatoire "Modernisation des SI et maturité des entreprises", à destination des entreprises utilisatrices (hors SSII et sociétés de conseil).

Dans cette troisième enquête en ligne, ouverte du 18 novembre 2010 à fin janvier 2011, nous avons questionné en cinq volets :

- l'organisation autour des systèmes d'information,
- les enjeux et défis d'évolution,
- la gestion du patrimoine,
- le pilotage des projets,
- la gouvernance globale du système d'information.

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 cent vingt 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 segmentation 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 identifier.

---

## **2 SYNTHÈSE**

Le système d'information dans sa dimension entreprise impose un dialogue permanent entre tous les acteurs pour en définir efficacement les enjeux et le piloter à bon escient, avec flexibilité mais aussi rigueur.

Il ne s'agit pas de piloter un système informatique via des projets techniques pour plus de performance opérationnelle à travers des technologies. Le système d'information a vocation à formaliser, d'une manière ou d'une autre, les processus, les échanges d'information entre acteurs qui contribuent à définir les objectifs et les modes de fonctionnement d'une entreprise puis atteindre les uns en optimisant les autres, pour un meilleur usage et partage de l'information. Certains modes de fonctionnement peuvent être optimisés, voire profondément modifiés, par l'usage des technologies de l'information et des communications, d'autres non. Cela n'empêche pas de pouvoir aussi les transformer à travers des changements d'acteurs ou des modifications de processus.

Un système d'information a donc un potentiel fort d'impact transformationnel sur l'organisation d'une entreprise.

Réduire un système d'information à sa dimension technique et sa traduction partielle en applications, matériel et logiciels, c'est vouloir placer les solutions avant la réflexion sur les enjeux, les besoins et les usages et sous-estimer l'impact transformationnel.

D'un autre côté, il est également nécessaire de comprendre à minima les évolutions d'usage que peuvent apporter de nouvelles technologies, approches ou méthodes. Si à l'extérieur de l'entreprise, les technologies de l'information et des communications ont bien entamé leur révolution sociétale grâce à de nouveaux services dont l'usage s'est immédiatement répandu auprès du grand public car la valeur ajoutée en termes d'accès à l'information ou de partage en était évidente, on ne peut pas en dire autant au sein des entreprises.

Pour autant, l'enquête de cette année révèle que les clivages organisationnels qui ont conduit à une première génération d'applications en silos, persistent encore et freinent un pilotage des SI pour en faire un vrai levier d'évolution pour l'entreprise. Le pilotage des projets par les « coûts et délais » ne permet pas assez de se concentrer d'abord sur les services attendus et les bénéfices potentiels pour l'entreprise. Et même en termes de services, on raisonne encore trop à travers un prisme « solutions » au détriment d'un raisonnement sur les usages. Cela, sans forcément prendre en compte les contraintes de l'existant ou la couverture des besoins, ce qui conduit à un manque de cohérence globale.

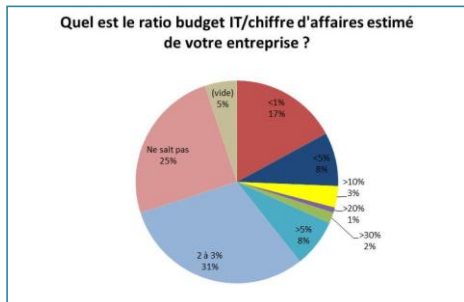
Au-delà de contraintes techniques d'héritage, certaines bien réelles, force est de constater que la gouvernance du SI est d'abord freinée par un manque de vision stratégique de niveau entreprise et par un manque de maturité des instances et processus organisationnels pour que cette vision soit construite et partagée efficacement à travers le dialogue entre les parties prenantes.

---

### **1.1 L'organisation autour du SI : un processus de maturation inachevé**

Le rapport de cette année illustre un état des lieux où les entreprises sont encore en recherche de « modèles » pour améliorer la relation entre informaticiens et métiers ainsi que pour réconcilier une vision transverse du système d'information lié à la stratégie de l'entreprise.

Que ce soit au niveau du budget, du positionnement de la DSI, ou au niveau des relations avec les métiers et les utilisateurs, la déclinaison d'une vision d'entreprise voire de projets communs entre les parties prenantes se heurte toujours à des découpages organisationnels en

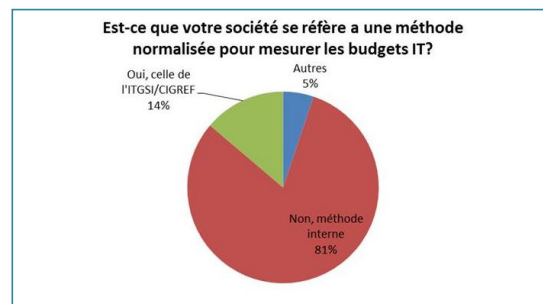


« silos », plus ou moins contrebalancés par la mise en œuvre de meilleures pratiques ou de fonctions de pilotage transverses.

Si le budget a été traité dans la partie « organisationnelle » du rapport, c'est pour son aspect lié d'une part aux secteurs d'activités d'autre part aux pratiques de mesure du budget liées aux organisations. En premier, on voit

apparaître un clivage entre organisations selon qu'elles participent de l'économie immatérielle ou qu'elles relèvent de la production « lourde ».

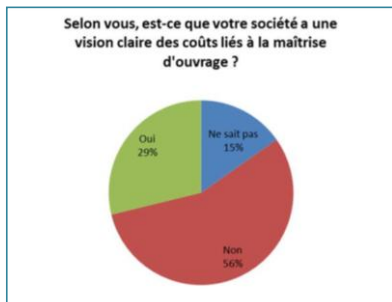
Ainsi les répondants du secteur Industrie ont majoritairement voté à 75%, le reste s'abstenant, pour un ratio entre budget IT et chiffre d'affaires de moins de 5%, tandis que le secteur Banque et Assurance



ainsi

que celui des Services reportent des ratios supérieurs à 5% (30% pour la Banques et Assurance, 19% pour les services cf. le rapport détaillé pour plus de détails sur les réponses sectorielles).

L'utilité de ce ratio, dont nous avons fait une lecture critique dans le rapport de l'année précédente, est de situer la « perception » de l'importance relative du système d'information comme outil de production pour l'entreprise, par secteurs.



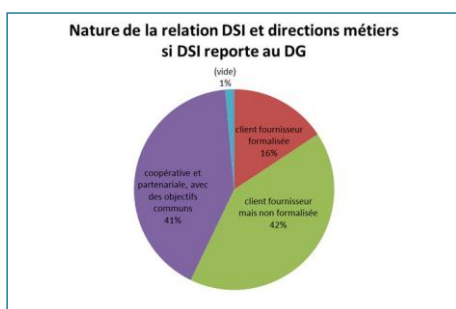
On voit ainsi cette année, effet éventuel de la crise et des demandes accrues de traçabilité budgétaire, moins de répondants déclarer ignorer ce ratio (on est passé de 16% à 25%).

Reste qu'il n'y a pas plus de méthodes communes permettant de comparer les ratios entre entreprises, 81% de répondants faisant état de « méthode interne » pour la mesure des budgets IT. On constate toutefois une légère progression de la méthode IGSI (CIGREF et AFAI, cf. glossaire), qui passe de 8% d'usage (pourcentage de l'année précédente) à 14%.

On peut également évaluer, à travers la mesure du budget « IT », des clivages organisationnels internes qui freineraient une vision transverse et réconciliée du budget dévolu au système d'information, au sens où plus de la moitié de nos répondants (56%) estiment que leur société n'a pas une vision claire des coûts du système d'information liés à la maîtrise d'ouvrage. Les autres questions et réponses développées dans le rapport détaillé illustrent également le manque de maîtrise de l'ensemble des coûts.



## Positionnement du DSI



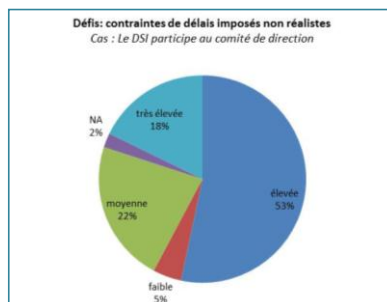
Nous avons à nouveau interrogé cette année le positionnement du directeur du système d'information dans l'organisation, tant au titre de son rattachement hiérarchique que de sa participation au comité de direction. Pour les comités de reporting, nous retrouvons les mêmes pourcentages d'une année sur l'autre, au sens où un peu plus de 50% des DSI participent aux comités de direction des entreprises, plus de 60% à un comité stratégique SI.

Quant au rattachement, nous passons d'une proportion de 40% de DSI reportant au DG à une proportion de 60%.

Au-delà de cette information « brute » qui pourrait refléter une meilleure prise en compte du système d'information dans la stratégie de l'entreprise et une évolution du regard du management sur la DSI, nous avons cherché à en comprendre plus finement les impacts opérationnels.

La présence du Directeur des Système d'Information au comité de direction, où le fait qu'il reporte directement au directeur général, sont-ils des leviers forts du dialogue entre toutes les parties prenantes? A priori oui, au sens où on retrouve plus de relation coopérative et partenariale avec les métiers le cas échéant, quoique la variation sur la moyenne soit faible (+ 6%).

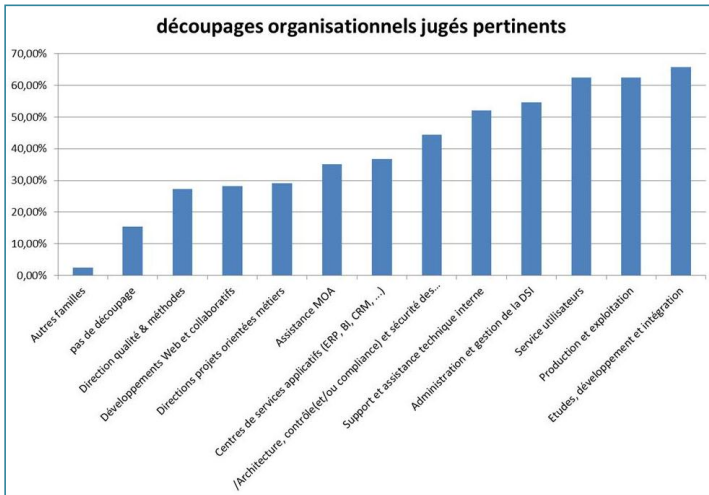
Par contre, cela ne suffit visiblement pas pour instaurer un dialogue durable. D'une part, il y a moins de formalisation des services que dans les autres cas. Or le rapport de l'année dernière et les résultats du rapport de cette année confirment la nécessité d'une étape de formalisation des relations clients-fournisseur pour une meilleure traçabilité des services rendus par le SI. D'autre part, il y a également plus de contraintes de délais d'évolution perçues comme irréalistes (ressenti à 71% comme un défi « élevé à très élevé » quand le DSI participe au comité de direction, soit 28% de plus que dans le cas contraire).



Le positionnement du DSI dans l'organisation à un niveau stratégique est donc une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour faire du système d'information un vrai axe de génération de valeur. Cela ne se substitue pas à une démarche organisationnelle de fond pour faire participer toutes les parties prenantes aux orientations stratégiques et ramener les projets aux enjeux et besoins réels, afin que le pilotage ne se fasse pas seulement à coûts et délais contraints mais bien d'abord par la valeur recherchée.

## Découpages organisationnels – relation DSI – directions métiers

Quant aux découpages organisationnels remontés les plus fréquemment, ils illustrent une approche inégale selon les secteurs, balançant entre une approche traditionnelle par activités informatiques et une approche plus orientée « Services », où, par exemple, un découpage organisationnel autour de la production/Exploitation est jugé à 100% pertinent par les banques (qui doivent assurer une forte continuité de services sur des systèmes critiques) et seulement à 50% par le secteur Services, tandis que le Secteur public met en avant la pertinence d'un service utilisateur à 80% des répondants.

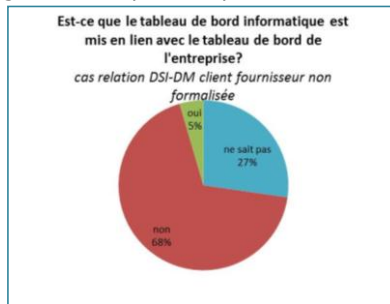


A cela se rajoute une composante organisationnelle transverse apparaissant dans 40% des entreprises, « le pilotage/assistance MOA ». Cette fonction signalée par certains répondants de l'enquête précédente, où elle n'apparaissait pas dans la liste des propositions, reflète une volonté de plus de proximité avec les métiers et l'apparition formalisées par un métier ayant ses processus et ses activités.

Toutefois, elle ne laisse pas d'interroger sur son positionnement, doit-il être interne DSI ou non, ou réparti à la fois dans la DSI et les directions métiers et quel est son positionnement par rapport à la direction générale ?

Le métier de Business Analyst qui, s'est constitué et professionnalisé depuis une dizaine d'années dans le monde anglo-saxon et qui apparaît progressivement maintenant en France et en Europe, déroule une autre approche pour le dialogue entre parties prenantes et la réconciliation des enjeux métiers et IT. Toutefois, il est encore peu répandu, pour preuve le peu de répondants ayant identifié cette fonction et le fait que le référentiel associé, le BaBOK (Business Analyst Body of Knowledge) ne soit sélectionné par aucun des répondants quant à son usage.

La typologie des relations DSI et directions métiers, reprise cette année encore, a peu évolué dans sa répartition. On retrouve toujours 40% de relation client-fournisseur non formalisées, une légère augmentation des relations coopératives et partenariales (35%) et 22% de relations formalisées, contre 23% l'année dernière. Compte tenu du plus grand nombre de participants, ces chiffres reflètent une grande stabilité quant à la répartition.



Comme l'année précédente, l'analyse des réponses par typologie de relation DSI et directions métiers montre encore une fois qu'une approche client-fournisseur formalisée autorise plus de traçabilité, de lisibilité et de visibilité des services rendus, tandis qu'une relation coopérative et partenariale permet de positionner davantage d'indicateurs métiers, mais présente des défauts quant à la traçabilité et la lisibilité. La relation client fournisseur non formalisée montre clairement des impacts négatifs à plusieurs niveaux, détaillés dans le rapport. Pour exemple, nous relèverons dans cette synthèse que si 28% des entreprises en moyenne font un business case complet avant le



lancement d'un projet, ce pourcentage passe à 58% dans le cas d'une relation client fournisseur formalisée et tombe à 22% si la relation est client fournisseur non formalisée.

Quant à l'implication des utilisateurs dans la constitution d'indicateurs métiers pour une meilleure lisibilité des services rendus par le SI, elle est en cours ou effective à 46% dans le cas des relations client fournisseur formalisées, ce chiffre passe à 59% pour les relations coopératives et partenariales et tombe à 32% dans le cas des relations client fournisseur non formalisés (à 68% l'implication des utilisateurs dans ce cas est soit difficile, soit un frein).

On notera également que dans le cas des relations client-fournisseur non formalisée, le lien entre tableau de bord informatique et tableau de bord de l'entreprise n'est effectif que pour 5% des répondants, contre 25% pour les relations formalisées et 38% pour les relations coopératives et partenariales. Toutefois, ces dernières présentent d'autres défauts, notamment dans la gestion du patrimoine et des services.

Il apparaît à travers les résultats de cette année, qui confirment ceux de l'année précédente, qu'il faut formaliser clairement les services et les relations client-fournisseur entre DSI et directions métiers tout en insufflant une vision et des objectifs communs dans le cadre d'un partenariat à l'échelle de l'entreprise. Sinon, la relation partenariale elle-même, qui est un atout pour les processus d'innovation et d'anticipation, peut très vite dériver vers un pilotage par des contraintes court terme. Un tel pilotage ne prendrait pas en compte la nécessaire composante de transformation progressive d'un existant, qui passe obligatoirement par des niveaux de formalismes clairs et partagés tant en termes d'attentes que de traçabilité des services réellement rendus.

Autre aspect organisationnel récurrent, le manque de ressources. Cette année confirme le constat de l'année dernière, plus d'une entreprise sur deux n'a pas en interne toutes les ressources nécessaires pour maîtriser l'ensemble de ses systèmes. D'autre part, et c'est là un aspect relatif au pilotage et à la gestion des priorités, la plupart des entreprises ressentent



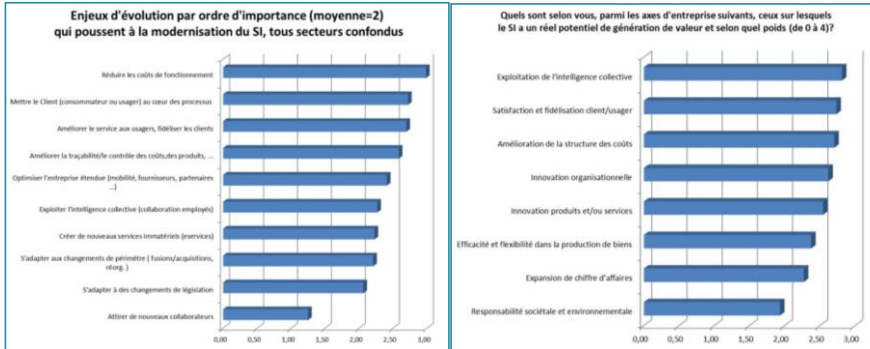
comme un défi d'évolution le manque de disponibilités des ressources, même quand elles disposent en interne des compétences pour maîtriser l'ensemble de leurs systèmes.



Une bonne gestion des ressources sur les projets passe de façon plus globale par la gestion des investissements et du portefeuille de projets. Or seulement 37% des entreprises ont déclaré avoir une fonction transverse de gestion de portefeuille projets.

## 2.1 Enjeux et défis d'évolution : la révolution des « Services » toujours en marche

Clairement, les répondants de cette année ont sélectionné en premier lieu des enjeux d'évolution à l'échelle de l'entreprise tournés vers les services pour les clients, prospects ou usagers.

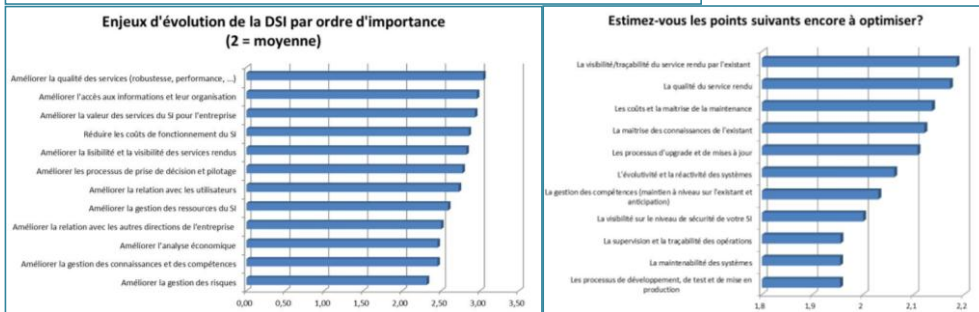
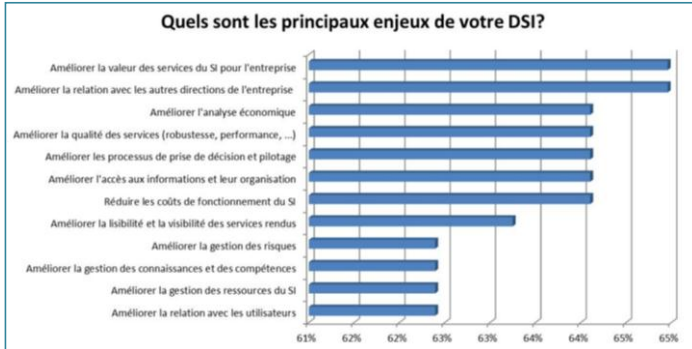


C'est l'usage qui prédomine et pour cela, les entreprises sont prêtes à revoir leurs processus pour que leurs clients se retrouvent au cœur de ces derniers et améliorer toujours leur satisfaction.

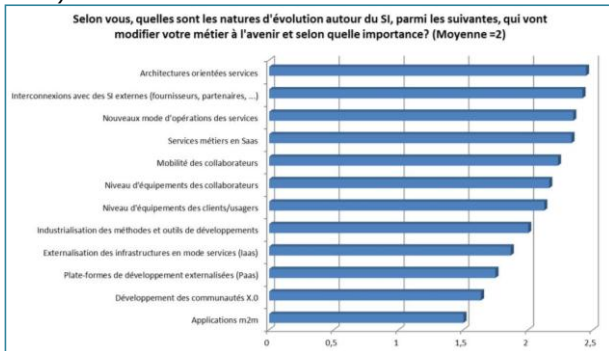
Certes, en termes de priorité, une fois la pondération des réponses effectuées, la réduction des coûts de fonctionnement passe toujours en premier, mais on constate une approche plus tournée vers l'amélioration des services. Il ne s'agit pas seulement d'optimisation de la qualité et de la traçabilité afin que le système d'information garantisse la continuité effective, mais également d'avoir une approche plus « transformationnelle ». On retrouve cette préoccupation dans les réponses aux questions portant sur les axes de valeur ajoutée du système d'information, son potentiel de transformation sur les produits et services de l'entreprise ainsi que sur la perception de l'évolution des métiers.

Il y a un léger déplacement du centre de gravité des axes d'évolution et d'optimisation de la DSI. Ces derniers se traduisaient encore les années précédentes par du tangible « technique », l'amélioration des infrastructures, l'optimisation de la performance et de la sécurité, qui restent des enjeux importants, le tout dans une orientation de réduction des coûts. Cette année, « améliorer la valeur des services du SI pour l'entreprise » est l'enjeu d'évolution de la DSI le plus sélectionné ainsi « qu'améliorer la relation avec les autres directions de l'entreprise », l'un ne pouvant effectivement être obtenu qu'à travers le dialogue entre toutes les parties prenantes ainsi qu'exprimé au préalable. Après pondération des réponses suivant leur priorité, on notera qu'en cohérence avec la perception du potentiel de génération de valeur du SI, les enjeux d'évolution de la DSI se tournent d'abord sur les services en termes de valeur et de qualité, ce qui correspond à l'orientation satisfaction et fidélisation client/usager et vers « améliorer l'accès aux informations et à leur organisation » qui est un moyen de faciliter la mise en place d'une intelligence « collective ». La réduction des coûts de fonctionnement passe après. Toutefois, il est important de relever la variabilité sectorielle des priorités, les enjeux métiers et le type de capital immatériel même de l'entreprise, influant sur les priorités de l'évolution, comme le montre l'analyse détaillée par secteur du rapport.

De manière logique, compte tenu des enjeux d'évolution de la DSI, la visibilité/traçabilité du service rendu ainsi que sa qualité passent dans les points prioritaires à optimiser.

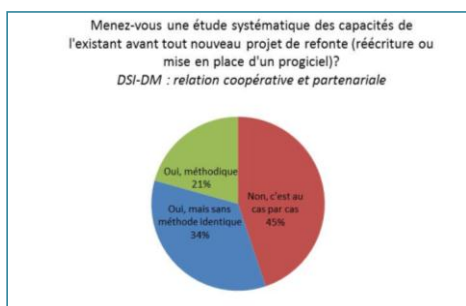


Par ailleurs, pour compléter cette vision d'une orientation de plus en plus poussée vers les « Services », nous la retrouvons dans la perception de l'impact des évolutions autour du SI sur l'évolution des métiers de la DSI. Ainsi les natures d'évolution qui sortent de la moyenne c'est la prise en compte de nouveaux types d'architecture orientée « Services », l'interconnexion avec des SI partenaires – elle-même souvent tributaire d'une décomposition en services ou du moins d'une modularisation du SI à une maille qui permette ouverture et interopérabilité et les nouveaux modes d'opérations ou de fournitures desdits services (ex SaaS).



## 2.2 Gestion du patrimoine : un héritage insuffisamment géré

Encore peu d'entreprises gèrent rigoureusement leur « héritage », du moins leur patrimoine applicatif en exploitation, tant en termes de visibilité et de lisibilité de ce dont elles disposent, qu'en termes d'évolution et de gestion des risques. Près d'une entreprise sur trois ne fait jamais d'inventaire de son patrimoine applicatif et dans certains cas (exemple des relations DSI-DM de type « coopérative et partenariale »), l'accent étant d'abord mis sur les évolutions métiers « visibles », une entreprise sur deux ne fait pas une étude systématique de l'existant avant tout nouveau projet de refonte. Seulement 60% de nos répondants nous ont fourni un retour sur le fait qu'ils pensaient ou non mettre en place une gestion de portefeuille applicatif et moins d'un quart, parmi ceux qui ont répondu, l'ont déjà fait.



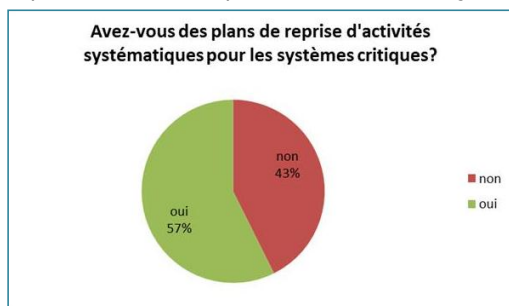
A contrario, près de 60% des entreprises ont un référentiel des applications et des programmes, mais sous l'éclairage des points précédents, ce référentiel apparaît à vocation davantage technique qu'à vocation de pilotage de l'existant au sens compréhension de la couverture actuelle

des besoins et analyse des nouveaux projets éventuellement nécessaires pour des besoins mal couverts par l'existant ou de nouveaux besoins à prendre en compte.

La formalisation du référentiel de services existe dans 30% des entreprises, ce qui confirme la tendance déjà notée dans l'enquête de l'année précédente, où seulement 31% des répondants de notre échantillon avaient déclaré avoir mis en place un catalogue de services. Côté gestion des risques, beaucoup d'entreprises (43%) n'ont pas de plan de reprise systématique pour leurs systèmes critiques (dans le secteur Industrie, le pourcentage va jusqu'à 64%), y compris celles qui répondent par ailleurs que des interruptions de leur SI d'une demi-journée, voire d'1h, mettrait en danger la viabilité de l'entreprise. Sans surprise, un référentiel risques n'existe que dans moins d'une entreprise sur quatre.



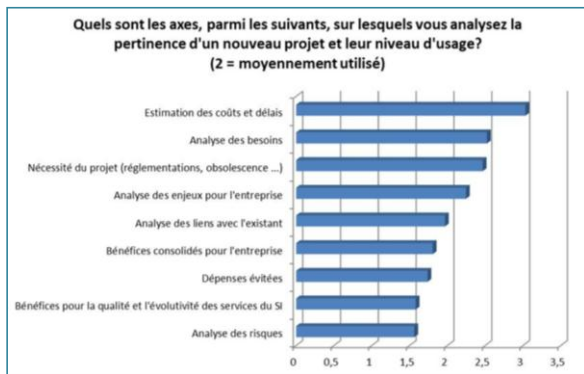
Quant aux cartographies, dès lors qu'elles existent, le principal point faible qui leur est reproché est la fréquence de la mise à jour (faible à très faible pour 37% des répondants)



tandis que la pertinence est en général satisfaisante (23% d'élevé à très élevé, 52% moyenne). Les limitations de l'existant qui sont jugées freiner le plus l'évolution sont en corrélation avec les enjeux d'évolution relevés cette année, entre autres, la traçabilité de processus de bout en bout et la rationalisation des données. Pour ce qui est de l'externalisation de la maintenance et des contrats de services, les métriques utilisées illustrent une approche d'avantage réactive et corrective qu'évolutive, tandis que près d'une

entreprise sur deux n'a pas de « contrats normalisés et systématiquement auditable ».

### 2.3 Pilotage des projets : pas assez d'exploitation des retours d'expérience

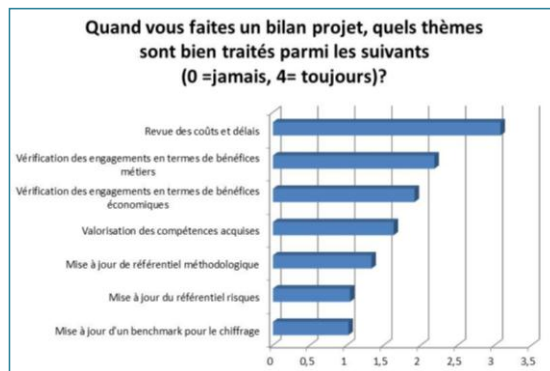


Les projets sont majoritairement gérés par les coûts et les délais, avec des contraintes parfois jugées « peu réalistes ». Ces données (coûts et délais), qui ne devraient pas être les seules à être mesurées, sont difficiles à estimer de façon fiable. D'une part, en l'absence de méthodes rigoureuses d'estimation, d'autre part, en l'absence de benchmark constitué par les retours d'expérience (pour exemple, moins de 30% des entreprises utilisent un référentiel d'étalonnage pour le chiffrage des projets).

Les méthodes et l'exemple des meilleures pratiques sont peu utilisées, les retours d'expérience insuffisamment exploités (moins d'un quart des entreprises interrogées disent faire systématiquement un bilan projet) et les indicateurs sont encore à mûrir. L'approche relie rarement le projet, au-delà des besoins exprimés par des donneurs d'ordre, directions métiers ou autre, avec les bénéfices attendus au niveau entreprise.

On peut constater que les pratiques de gestion de portefeuille projets s'étoffent, mais il n'existe pas encore de déclinaison réellement opérationnelle qui ramènerait le pilotage des projets non à une logique de « bonne exécution » mais à une logique de besoins, nécessité et bénéfices pour l'entreprise. Il ne s'agit pas de faire des projets pour l'amour de l'art, mais bien pour en obtenir un résultat correspondant à un besoin et ce, certes à moindre coûts.

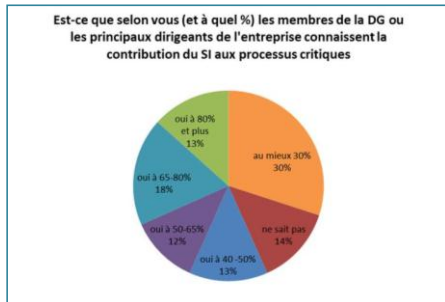
Il est indispensable que les entreprises mûrissent encore leur approche de pilotage des projets du système d'information, qui ne sont absolument pas des projets techniques, pour les relier davantage aux enjeux d'entreprise tout en assurant plus d'exploitation des retours d'expérience.



### 2.4 Gouvernance Globale : immaturité des entreprises

Les pratiques en matière de gouvernance globale du système d'information sont loin d'être mûres. L'enquête met en relief l'absence de cadre de cohérence global (pour 66% de notre échantillon), des référentiels de gouvernance peu utilisés et un alignement du SI avec les enjeux stratégiques de l'entreprise qui laisse encore à désirer, pour le moins, ce qui se voit à travers l'élaboration des tableaux de bord et l'absence de réconciliation au niveau entreprise.

La perception, par notre échantillon de répondants majoritairement rattaché à la DOSI, du niveau de connaissance des dirigeants de la contribution du SI aux processus critiques de l'entreprise montre au mieux des « lacunes » (pour 30% au moins, les dirigeants en ignorent 70%), voire le sentiment que le sujet des SI n'est pas réellement perçu comme « stratégique » pour l'évolution de l'entreprise.



En tous cas, le principe d'alignement stratégique du SI aux enjeux de l'entreprise et d'anticipation semble insuffisamment mis en œuvre, car moins d'une entreprise sur deux de notre échantillon estime que les processus d'anticipation et d'innovation de l'entreprise permettent d'exploiter

les innovations technologiques de l'informatique et des télécommunications pour l'usage des métiers.

Ajoutons à cela le manque de visibilité et de lisibilité de l'existant, pour lequel un état des lieux n'est pas systématiquement fait, comme les questions sur la gestion du patrimoine le révèlent, un manque de formalisme des rôles et responsabilités de la DSI au regard des liens avec les directions métiers et réciproquement, un manque de lien entre les objectifs stratégiques et opérationnels au regard des enjeux/besoins identifiés de l'entreprise et des métiers et pour finir, des pratiques de pilotage projets encore empiriques fondées sur des calculs de coûts et délais qui méritent questionnement (si les méthodes de chiffrage sont peu utilisées, les référentiels de chiffrage ne sont pas plus mis en œuvre). Ces manques énumérés mettent en relief la difficulté à produire des schémas directeurs ou des grandes orientations des systèmes d'information d'entreprise et la nécessité de revoir les pratiques courantes avant de pouvoir vraiment faire du système d'information un levier d'évolution pour l'entreprise.

