



Dynamique de création de valeur par les Systèmes d'Information

**Une responsabilité partagée au sein
des Directions des grandes entreprises**

CiGREF

McKinsey&Company

CIGREF

Association d'entreprises créée en 1970, le CIGREF a pour mission de "promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation". Il regroupe plus d'une centaine d'entreprises et d'administrations françaises, tous secteurs d'activité confondus (banque, assurance, industrie, distribution, services, énergie, administrations & ministères...).

Le CIGREF développe une vision à long terme de l'impact des systèmes et technologies de l'information sur l'entreprise, l'économie et la société.

Tous les travaux du CIGREF sont accessibles gratuitement sur le site www.cigref.fr

McKinsey & Company

Fondé aux Etats-Unis en 1926 et établi en France depuis plus de quarante ans, McKinsey & Company est aujourd'hui implanté dans une cinquantaine de pays et compte plus de 8 000 consultants, dont environ 300 en France. Leader mondial du conseil de directions générales, le cabinet accompagne des entreprises de premier plan appartenant à tous les grands secteurs de l'économie, ainsi que des organismes publics et des institutions à but non lucratif. Ses principaux domaines d'intervention portent sur trois grands types de problématiques : la stratégie, l'organisation et l'efficacité opérationnelle.

Avant-propos

Les Systèmes d'Information (SI) sont aujourd'hui unanimement reconnus comme un facteur important de création de valeur pour les entreprises, et leur poids dans le total des investissements continue de croître. Cependant, les débats persistent au sein des équipes de direction sur la nature exacte de cette valeur, la mesure du retour sur investissement informatique et les conditions permettant de le maximiser.

Comment définir, comment quantifier et comment optimiser la plus-value des Systèmes d'Information ? Pour répondre à ces questions cruciales et mieux comprendre la contribution des SI à la performance globale des grandes entreprises, le CIGREF et McKinsey & Company ont décidé de mener ensemble la présente étude.

Elle s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entamée en 2002 et marquée par la publication de deux Livres Blancs. Le premier traitait de la dynamique des relations sur les SI qui s'établissent dans les grandes entreprises françaises entre Directions Générales et DSI. Le deuxième élargissait l'analyse à l'ensemble des équipes de direction en y ajoutant les Directions Métiers.

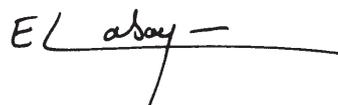
Cette nouvelle recherche reprend la réflexion au point d'aboutissement de nos précédents travaux. Elle adopte cette fois le parti de se fonder sur une observation approfondie des bonnes pratiques en vigueur dans un groupe d'entreprises qui, dans des secteurs très divers, se distinguent par l'avantage concurrentiel que leur procurent les SI. Le recueil et l'analyse fine de ces expériences, inscrites dans des contextes et des priorités spécifiques, ont permis de mettre en lumière les conditions dans lesquelles les SI contribuent le mieux à la performance économique de l'entreprise.

En abordant ces nouveaux horizons de la création de valeur par les SI, à travers leur ouverture sur les dimensions Métiers, cette recherche précise les contours d'un dialogue constructif au sein des comités de direction. Elle entend ainsi stimuler les modes de collaboration propres à améliorer substantiellement les résultats opérationnels et financiers des entreprises, bien au-delà du périmètre informatique.

Nous remercions ici les équipes de direction des grandes entreprises françaises qui, par leur confiance et leur disponibilité, nous ont permis de réaliser ce projet ouvrant de nouvelles perspectives sur cette notion essentielle : la valeur d'usage des SI.



Renaud de Barbuat
Vice-président
CIGREF



Eric Labaye
Directeur Général
McKinsey & Company France

Sommaire

Synthèse

4

Présentation des principales conclusions de l'étude.

De la relation de confiance à la création de valeur par les SI

7

Où en est le débat sur la création de valeur par les SI ?

La contribution des Systèmes d'Information (SI) à la création de valeur dépend du contexte de l'entreprise et de ses priorités Métiers, ainsi que du degré de maturité de la relation entre la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction Générale (DG) et les Directions Métiers (DM).

Priorité à la valeur d'usage des SI

11

Comment définir et mesurer la valeur apportée aux Métiers par les SI ?

La valeur des SI pour les Métiers ne réside pas seulement dans les systèmes en tant que tels. C'est dans leur "valeur d'usage" que les SI libèrent leur véritable potentiel. Etroitement liée aux priorités stratégiques de chaque entreprise, celle-ci se mesure exclusivement au travers d'indicateurs Métiers.

De nouveaux leviers à actionner de concert entre Directions Métiers et DSI

17

Quels sont les leviers à actionner selon le contexte ?

Pour développer la valeur d'usage, les DSI doivent actionner, au-delà des instruments traditionnels dont ils disposent, de nouveaux leviers qui se situent à l'interface entre leur périmètre propre et celui des Métiers.

Des alliances renforcées et des rôles élargis pour les DSI

21

Avec qui les DSI doivent-ils travailler pour aboutir à une véritable co-crédation de la valeur d'usage ?

Les DSI doivent nouer des alliances avec les DM et / ou assumer de nouveaux rôles débordant les frontières traditionnelles de leur fonction.

Une gouvernance d'entreprise et une gouvernance SI intégrées

24

Quels sont les mécanismes organisationnels qui favorisent la co-crédation de valeur ?

Pour permettre l'émergence d'une valeur d'usage optimale, la gouvernance des SI se doit d'être totalement intégrée à la gouvernance d'entreprise. Les SI ne peuvent se réduire à un point particulier dans l'agenda du comité de direction ; il est nécessaire de les incorporer dans les processus de décisions Métiers.

Cap sur les nouveaux horizons de la création de valeur par les SI

28

Comment passer à l'action ?

Passer de la simple identification des conditions de co-crédation d'une valeur d'usage à leur mise en place effective pose de nouveaux défis tant pour les DSI que pour les DG et les DM, en termes d'aptitudes comme d'attitudes.

Synthèse

Le présent document représente le troisième volet des travaux menés depuis 2002 par le CIGREF et McKinsey & Company en vue d'éclairer les conditions de la création de valeur par les Systèmes d'Information (SI) au sein des grandes entreprises. Deux Livres Blancs, publiés en 2002 et 2004, avaient précédemment décrit différents modèles de relations entre la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction Générale (DG) et les Directions Métiers (DM). Plusieurs niveaux de maturité dans ces relations avaient aussi été mis en évidence, allant de la simple communication jusqu'à l'instauration de la confiance. Cette nouvelle analyse décrit de façon plus complète la notion de création de valeur par les SI, et les conditions qui permettent de la favoriser, à partir des meilleures pratiques observées dans les grandes entreprises françaises et internationales.

La valeur d'usage est celle qui influe véritablement sur la performance de l'entreprise.

Au-delà de la valeur patrimoniale des investissements SI (logiciels, matériels et savoir-faire des équipes informatiques), la valeur d'usage est celle qui influe véritablement sur la performance de l'entreprise. Cette valeur d'usage prenant des formes diverses selon les entreprises, la fonction SI doit épouser, à tous les niveaux, les priorités Métiers de ces dernières : transformation, excellence opérationnelle, innovation, gestion de la relation client, conformité réglementaire. Cette valeur d'usage sera dès lors quantifiée au travers des indicateurs Métiers de l'entreprise.

Les leviers traditionnels de la DSI que sont l'urbanisme, la politique industrielle, l'excellence des processus de développement et d'exploitation, sont nécessaires mais ils permettent d'agir exclusivement sur la valeur patrimoniale des SI. Développer la valeur d'usage implique de mettre en œuvre

des leviers qui sont à l'interface des Métiers et de la DSI, comme par exemple l'allocation des investissements, l'architecture d'entreprise, l'excellence dans le pilotage des projets, la redéfinition des processus ou la conduite du changement.

Pour actionner ces leviers, de nouvelles alliances sont nécessaires entre DSI, DG et DM. De nombreux exemples ont pu être observés de grandes entreprises où des "tandems" sont constitués entre un Directeur Métier et un DSI en charge d'un objectif commun : réussir un grand programme de transformation, mettre en place une dynamique d'excellence opérationnelle ou piloter un plan stratégique. Au-delà de ces alliances, le DSI peut aussi se voir confier un rôle étendu pour faciliter la prise en charge de ce type de leviers. Par exemple dans certaines banques, les responsabilités des SI et des Opérations sont confiées à une seule et même personne. Dans

le domaine commercial, les fonctions SI et pilotage du canal de distribution internet peuvent être regroupées. Dans certaines activités de services, les DSI se voient confier les projets de transformation ou la responsabilité d'animer l'excellence opérationnelle.

On peut également observer que dans les entreprises les plus avancées en matière de création de valeur par les SI, la gouvernance des SI est totalement intégrée à la gouvernance de l'entreprise. Plus les SI sont stratégiques, plus ils sont intégrés dans l'agenda des comités de direction.

La création de valeur par les SI est nécessairement une co-création entre DSI, DG et DM.

Le principal enseignement de l'étude – à savoir que la création de valeur par les SI est nécessairement une co-création entre DSI, Direction Générale et Directions Métiers – suggère plusieurs pistes de travail concrètes tant pour les DSI que pour leurs homologues des Directions Générales et des Directions Métiers.



De la relation de confiance à la création de valeur par les SI

La contribution des Systèmes d'Information à la création de valeur dépend du contexte de l'entreprise et de ses priorités Métiers, ainsi que du degré de maturité de la relation entre la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction Générale (DG) et les Directions Métiers¹ (DM). Pourtant, une fois identifiée la source de la création de valeur par les SI, comment quantifier cette dernière ? Et surtout, quelles sont les conditions à réunir pour lui permettre d'émerger et, au-delà, pour l'optimiser ? C'est là le cheminement de la réflexion commune engagée depuis plus de six ans par le CIGREF et McKinsey & Company.

La contribution des Systèmes d'Information (SI) à la valeur globale produite par l'entreprise constitue sans doute une des questions les plus brûlantes et débattues au sein des grandes entreprises. Nul ne conteste que, dans toute entreprise, la fonction SI a pour mission de participer à la performance d'ensemble des activités. Pourtant, dès lors qu'il s'agit de mesurer cette participation, d'identifier ses mécanismes et d'amplifier ses effets, les données et les faits viennent à manquer. Que sait-on au juste avec certitude de la dynamique de création de valeur à travers les SI ?

C'est cette interrogation, dont la simplicité n'est qu'apparente, que cherchent à élucider depuis 2002 le CIGREF et McKinsey & Company. Lors de l'édition de notre premier Livre Blanc² nous avons mis en

évidence trois situations types quant à la contribution des Systèmes d'Information à la performance d'ensemble de l'entreprise :

- Certaines entreprises, confrontées à un moment de leur développement à des difficultés de maîtrise de leurs outils SI, doivent avant tout résoudre le "problème informatique". En ce cas, la DSI ne peut espérer avoir d'autre fonction que celle du "pompier" voué à limiter la destruction de valeur.
- Une fois les fondamentaux garantis ou rétablis, la priorité devient l'utilisation des SI comme levier d'amélioration des processus Métiers. La DSI prend alors une part active au renforcement de l'efficacité commerciale, à l'amélioration de la productivité, etc...

¹ Dans la présente étude, ces Directions désignent aussi bien des entités opérationnelles que fonctionnelles.

² CIGREF - McKinsey & Company, *Dynamique de la relation entre Direction Générale et Direction des Systèmes d'Information dans les grandes entreprises françaises*, Livre Blanc, novembre 2002.

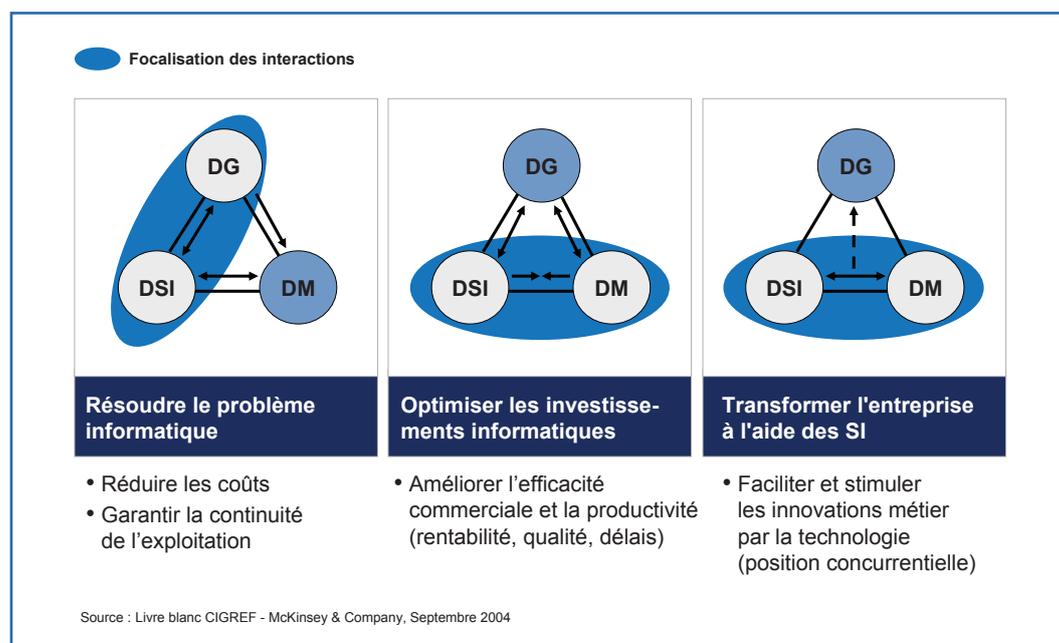
- Enfin, dans les entreprises les plus avancées, les SI constituent un véritable outil de transformation. Ils appuient de manière déterminante le projet stratégique conduit à l'échelle de l'entreprise (redressement, réorganisation, intégration post-fusion, redéploiement géographique).

Lorsque nous avons élargi en 2004 notre champ d'analyse aux relations entre DSI, DG et DM³, il est apparu que ces situations supposent des objectifs et des priorités pour les SI spécifiques à chaque entreprise, et surtout engendrent des modèles de relations différenciés entre les Directions de l'entreprise (Figure 1).

Cette étude a également fait apparaître des degrés de maturité divers dans les relations entre Directions au sein des grandes entreprises, allant de la simple communication à des liens davantage fondés sur la confiance. Dans ce dernier cas, les conditions sont réunies pour que se noue un véritable dialogue stratégique entre les trois catégories d'interlocuteurs. L'objet central de leur dialogue devenant alors la création de valeur pour le métier à travers les SI, tandis que les aspects purement techniques (maîtrise des coûts SI, garantie de la productivité et de la qualité des SI) sont presque toujours évacués, car supposés sous le parfait contrôle de la DSI (Figure 2).

Figure 1

Trois modèles de relations en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise



³ CIGREF - McKinsey & Company, *Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de directions des grandes entreprises françaises*, Livre Blanc, Septembre 2004.

Figure 2

Trois degrés de “maturité” de la relation entre DSI et DG / DM

	COMMUNICATION du DSI vis-à-vis de la DG et des DM	COMPRÉHENSION entre DSI et DG / DM	CONFIANCE instaurée entre DSI et DG / DM
Focalisation de la DSI	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la transparence <ul style="list-style-type: none"> Reporting détaillé Gouvernance simplifiée 	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer les SI <ul style="list-style-type: none"> Avec un référentiel métier (financier, opérationnel) A travers une relation personnalisée 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les SI <ul style="list-style-type: none"> Dans la gouvernance des Métiers Avec un impact en termes métier
Focalisation des DG / DM	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les dépenses SI Vérifier la continuité du service et des fonctionnalités 	<ul style="list-style-type: none"> Raisonnement davantage en termes d'investissement Comprendre la gestion des SI 	<ul style="list-style-type: none"> S'approprier le processus de décision SI et la valeur que les SI apportent
Logique d'interaction	<p>Transaction</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantir la performance SI Mode client / serveur : SI considérés comme du domaine unique du DSI 	<p>Alignement</p> <ul style="list-style-type: none"> Interpréter / traduire la stratégie métier en termes de plan stratégique SI 	<p>Intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> Dialoguer au sein des mêmes instances

Source : Livre blanc CIGREF - McKinsey & Company, Septembre 2004

Aujourd'hui, il est largement admis parmi les grandes entreprises que, pour aller vers davantage de création de valeur par les SI, franchir ces différents paliers de maturité dans les relations entre la DSI, la DG et les DM constitue une condition nécessaire. Nécessaire certes, mais non suffisante.

L'expérience montre en effet que ce sujet, ou plus exactement les nombreuses questions qu'il induit, font encore l'objet de vifs débats entre la communauté des DSI et leurs principaux interlocuteurs DG et DM. Sur des aspects essentiels, les interrogations en suspens ne manquent pas :

- Comment définir cette création de valeur par les SI ? Quels en sont les

résultats tangibles ? Comment les mesure-t-on ?

- Quelles sont les conditions qui permettent de maximiser la création de valeur ? En particulier :
 - Quels leviers doivent actionner de concert le DSI et les Métiers ?
 - Quelles alliances sont nécessaires entre le DSI et ses pairs du comité de direction ? Le DSI doit-il jouer de nouveaux rôles ?
 - Comment organiser la gouvernance SI ? Autrement dit, dans quels forums et selon quels processus doit se dérouler le dialogue entre le DSI et ses homologues de la DG et des DM ?

C'est précisément pour éclairer ces questions que le CIGREF et McKinsey & Company ont engagé une nouvelle étude en 2007-2008. Troisième volet d'une réflexion

commune de long terme, celle-ci se propose ainsi d'examiner les moyens de définir, quantifier et optimiser la plus-value des Systèmes d'Information (*voir Encadré*).

L'étude "Dynamique de création de valeur par les SI" : principe et éléments méthodologiques

La présente recherche s'appuie sur des entretiens menés auprès de DSI d'entreprises en pointe quant à la création de valeur par les SI.

Pour mener nos analyses, nous avons identifié des entreprises qui mettent en œuvre un ensemble de bonnes pratiques dans le domaine des SI :

- des entreprises ayant connu d'importantes transformations,
- des responsables de grands groupes opérant dans des secteurs d'activités divers, tels qu'AXA, EDF, Danone, Euro Disney S.C.A., La Poste, Nexans, Pernod-Ricard, PSA Peugeot Citroën, Saint-Gobain, Sanofi-Aventis ou Société Générale,
- des DSI bénéficiant d'une expérience longue et diversifiée, soit dans leur secteur d'activités, soit dans des secteurs variés.

Entre mai et novembre 2007, des entretiens individuels approfondis ont été conduits auprès de ces institutions, portant sur le contexte spécifique et les principaux projets stratégiques de l'entreprise, ses priorités Métiers, la focalisation et les objectifs de la DSI, son expérience, son approche, ses outils, ses réussites et ses défis.

McKinsey & Company a apporté à ces travaux les fondements du cadre d'analyse global, ainsi que son expérience accumulée au cours de missions d'accompagnement des Directions Générales de grands groupes internationaux sur les aspects stratégiques relatifs aux SI.

Cette approche focalisée, privilégiant l'expertise et le vécu de dirigeants de grandes entreprises, a permis de récolter les enseignements d'une pratique active sur le terrain.



Priorité à la valeur d'usage des SI

La valeur des SI pour les Métiers ne réside pas seulement dans les systèmes en tant que tels. C'est dans leur "valeur d'usage" que les SI libèrent leur véritable potentiel. Etroitement liée aux priorités Métiers de chaque entreprise, cette valeur se mesure exclusivement au travers d'indicateurs Métiers. En d'autres termes, dans les entreprises qui parviennent aux meilleures pratiques, les indicateurs SI ne reflètent qu'une part marginale de la performance réelle de la fonction SI, dont la véritable empreinte se lit dans les gains de productivité ou les bilans commerciaux.

Livrer et faire fonctionner les nouveaux systèmes en temps et en heure, assurer la disponibilité des applications, garantir le respect des budgets... ce sont là les missions traditionnelles de la DSI, et maîtriser ces fondamentaux techniques représente une condition *sine qua non* de la création de valeur. Toutefois, l'excellence technique sur les aspects purement informatiques ne saurait constituer une fin en soi pour le

Directeur des Systèmes d'Information. Tout au plus lui confère-t-elle un socle de légitimité face à ses homologues des Directions Métiers et à la Direction Générale.

En effet, cette performance SI, même irréprochable, ne peut être la seule finalité des équipes SI. La création de valeur ne prend tout son sens que par un usage réel des technologies au

sein des processus Métiers, autrement dit lorsque les SI deviennent l'une des composantes, parmi plusieurs autres facteurs, de la performance métier.

Nous en déduisons que la valeur pour l'entreprise générée par les SI se situe à deux niveaux complémentaires : la "valeur patrimoniale" et la "valeur d'usage".

- **La "valeur patrimoniale".** Cette notion recouvre la valeur des actifs informatiques de l'entreprise au sens habituel du terme, à savoir les logiciels et matériels, mais aussi la valeur des actifs immatériels comme l'organisation informatique (processus, compétences) responsable de l'excellence opérationnelle des processus propres à la fonction SI. Cette valeur patrimoniale des SI est de plus en plus reconnue. Les travaux du CIGREF sur le capital immatériel⁴ l'ont amplement décrite. Elle se mesure grâce aux indicateurs traditionnels des DSI.
- **La "valeur d'usage".** Il s'agit de la valeur créée par la diffusion des actifs précédemment cités et leur utilisation effective dans les processus Métiers par les personnels de l'en-

treprise. Cette valeur d'usage se mesure donc au travers des seuls indicateurs Métiers : amélioration de la productivité des processus Métiers, augmentation des ventes, réduction des temps de cycle...

L'usage est le facteur majeur de création de valeur par les SI puisqu'il contribue de manière directe et évidente aux résultats globaux enregistrés par l'entreprise. Cette valeur ne se concrétise que par un dialogue de qualité, en amont sur les objectifs poursuivis et le cahier des charges, en aval sur la conduite du changement qui permet une réelle appropriation des outils SI par les utilisateurs. Par ailleurs, il n'est pas simple de caractériser cette valeur d'usage. Nos recherches montrent qu'il n'en existe pas de modèle universel et qu'elle prend des contours différents selon le contexte qui prévaut au sein de l'entreprise. Nous avons en effet mis en évidence une très large diversité des priorités Métiers entre les grands groupes et, partant, une forte hétérogénéité des "valeurs d'usage" associées pour les SI.

Transformation, excellence opérationnelle, gestion de la relation client, innovation, sécurité, optimisation des

⁴ CIGREF, *Valeur et performance des SI. Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise.*
http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/capital_immatériel/index.html

investissements, économies d'échelle... à chacune de ces priorités correspond une attente différente en matière de contribution informatique (Figure 3).

Par exemple, dans le contexte d'un métier ou d'une unité de production qui fait face à la nécessité d'une transformation de grande ampleur de son modèle économique, créer une nouvelle plateforme SI et déployer son usage constitue l'enjeu majeur.

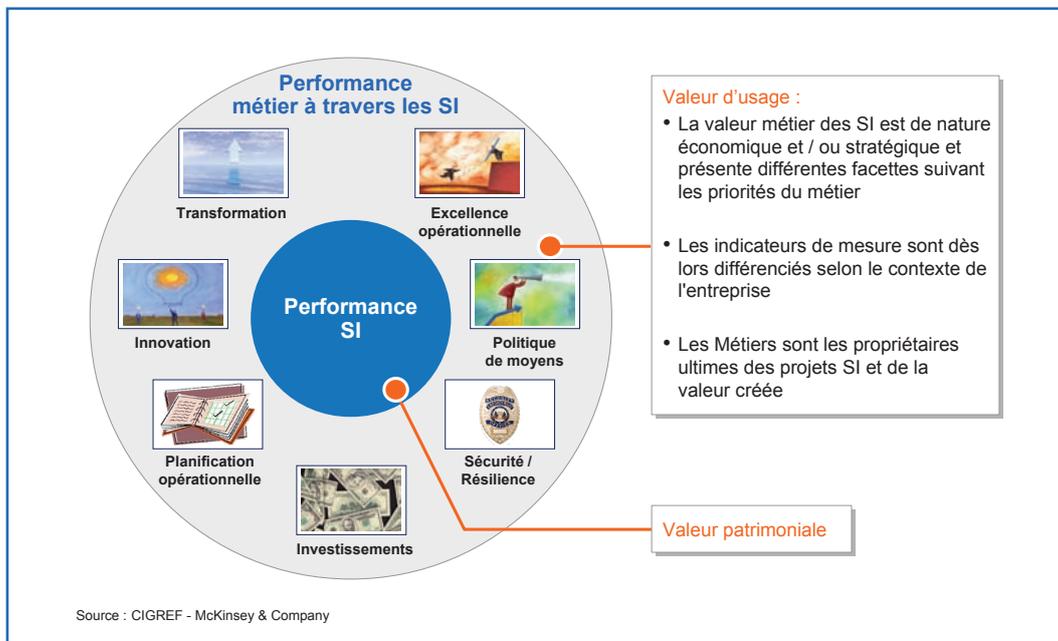
Si, au contraire, l'entreprise se trouve dans un cycle d'amélioration continue et poursuit un objectif d'excellence

opérationnelle, l'apport majeur des SI est attendu dans l'optimisation de chaque processus.

Au niveau d'un groupe multi-métiers, les enjeux sont d'une autre nature. On retrouve souvent à cette échelle des préoccupations d'allocation optimale de ressources, d'orchestration d'une politique de moyens transverses (approvisionnement, stratégies de localisation, etc.), de conformité réglementaire. Les enjeux SI portent alors sur la hiérarchisation des priorités d'investissements, sur les services partagés ou encore sur la sécurité.

Figure 3

La valeur pour le métier est une "valeur d'usage" qui dépend du contexte et des priorités des Métiers



De manière fort logique, dans chacune de ces situations, les indicateurs Métiers les plus pertinents pour jauger la valeur d'usage sont différents :

- Dans le cas d'un groupe focalisé sur **l'optimisation des investissements** entre ses divers Métiers, la valeur économique attendue de la DSI peut être l'amélioration substantielle du ratio coûts / chiffre d'affaires, tandis que la valeur stratégique peut être une capacité d'investissements ou d'acquisition supérieure à celle de la concurrence. Les indicateurs suivis seront avant tout financiers, comme le ratio dépenses informatiques / chiffre d'affaires. Celui-ci sera ainsi comparé au coefficient d'exploitation (ratio des coûts d'exploitation / chiffre d'affaires).
- Dans un contexte d'**amélioration opérationnelle** d'un métier, la valeur économique attendue portera plutôt sur la réduction des coûts complets des opérations et des SI, ainsi que sur les gains financiers issus d'une productivité accrue. La valeur stratégique sera, elle, générée par des progrès tels que l'atteinte d'un niveau de qualité différenciant aux yeux du client.

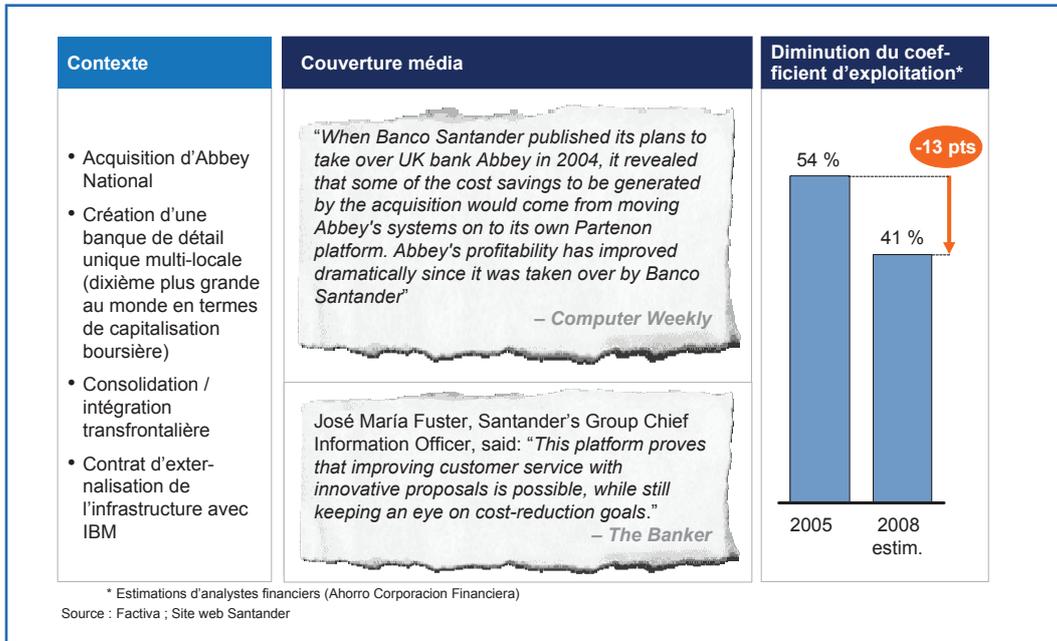
Les indicateurs suivis seront alors purement opérationnels : coûts, délais, qualité (par exemple, coût complet d'ouverture d'un compte bancaire, taux de courrier traité en une semaine, etc.).

En outre, s'il est vrai que la valeur d'usage peut prendre des formes multiples suivant les priorités et le contexte de chaque entreprise, il n'en reste pas moins qu'elle doit toujours pouvoir s'exprimer en termes économiques et / ou stratégiques. Par exemple, les investissements informatiques substantiels du groupe Santander lui ont permis de réduire son ratio coûts d'exploitation / revenus de 54 % en 2005 à 41 % en 2008 (selon les estimations), plaçant l'entreprise dans le peloton de tête des banques européennes, pour lesquelles la médiane des ratios s'élève à 59 %⁵. Ce résultat lui a permis de libérer une manne financière substantielle pour les acquisitions, facilitant par exemple celle de la banque Abbey National en 2004, et de développer une capacité sans équivalent pour capter les synergies des acquisitions. En effet, 80 à 90 % des synergies de fusion dans le secteur bancaire sont des synergies de coûts, dont l'essentiel provient

⁵ Médiane des banques d'Europe de l'Ouest selon le McKinsey & Company IT Benchmarking.

Figure 4

Grâce à ses SI, Santander s'est doté d'un avantage concurrentiel facilitant l'acquisition de nouvelles entités



des opérations, et est donc plus ou moins directement favorisé par les SI (Figure 4).

Afin de rendre compte de cette valeur d'usage, il importe donc de se doter

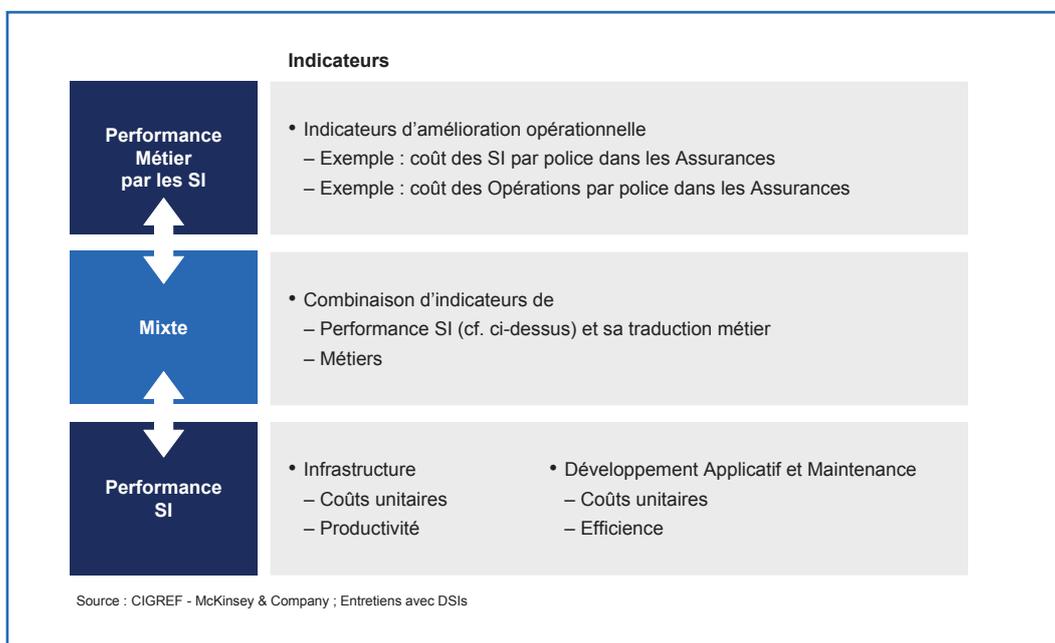
des instruments de mesure et de suivi les mieux adaptés à la situation de l'entreprise, qui comprennent aussi bien des indicateurs Métiers spécifiques que des indicateurs économiques et stratégiques d'ensemble.

Pour ce faire, les tableaux de bord peuvent combiner, d'une part, les indicateurs de performance habituels des SI (indicateurs de coûts unitaires et d'efficacité de l'infrastructure, du développement et de la maintenance applicative) et, d'autre part, les indicateurs évoqués précédemment qui mesurent la performance métier par les SI (Figure 5).

Quel que soit le contexte de l'entreprise, les bonnes pratiques étudiées attestent que les Métiers doivent être les propriétaires ultimes des projets SI et de la valeur créée, tandis que le DSI demeure responsable de la performance technique des SI. Performance qu'il continue de contrôler et de piloter à l'aide des outils classiques, tels que les *benchmarks* externes.

Figure 5

La valeur d'usage et sa mesure dépendent fortement du contexte, c'est pourquoi les tableaux de bord des DSI sont très différenciés





De nouveaux leviers à actionner de concert entre Directions Métiers et DSI

Les sources de valeur étant bien identifiées, le DSI peut s'attacher à les développer avec ses homologues des Directions Métiers. A cette fin, il lui faut actionner, au-delà des instruments traditionnels dont il dispose, de nouveaux leviers qui se situent à l'interface entre son propre périmètre et celui des Métiers.

Les leviers traditionnels de la DSI que sont l'urbanisme, la politique industrielle ou l'optimisation des processus SI (Cobit, CMMi, ITIL), permettent de bien maîtriser les fondamentaux techniques et de renforcer la valeur patrimoniale des SI. En revanche, ils s'avè-

rent très largement insuffisants pour développer la valeur d'usage.

Dans les grandes entreprises en pointe en matière de création de valeur par le SI, de nombreux leviers complémentaires, qui se situent à

l'interface entre Métiers et SI, sont mis en œuvre (Figure 6).

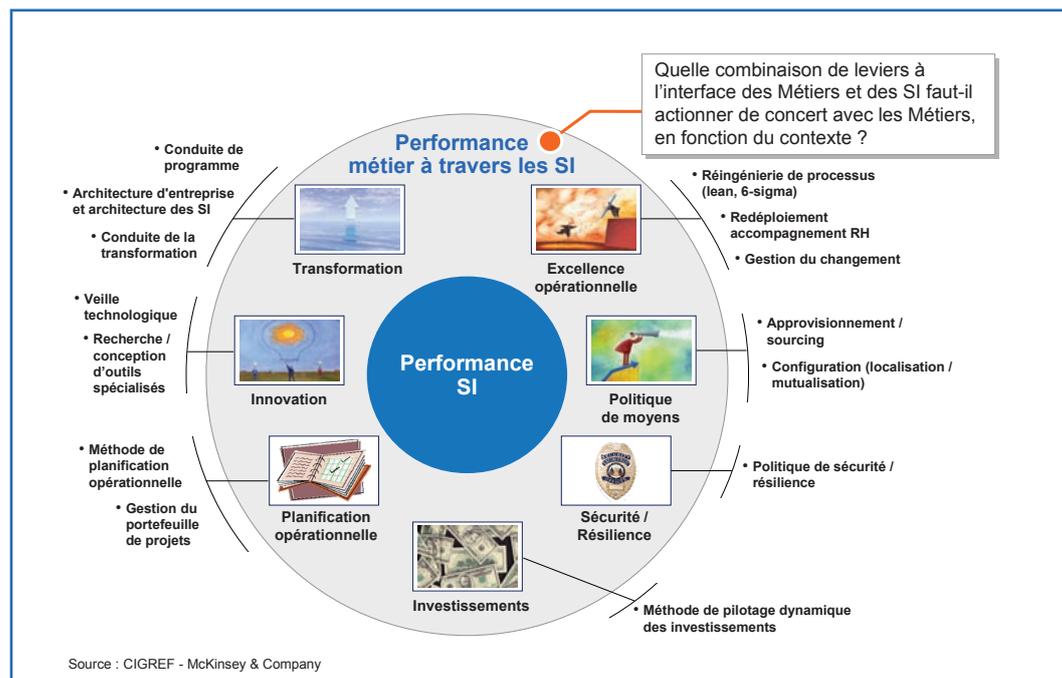
Bien entendu, il n'est pas question d'actionner l'ensemble de ces leviers simultanément, mais de sélectionner les plus importants en fonction des priorités de l'entreprise. La combinaison de leviers que choisit le DSI dépend à la fois des sources de valeur mises à profit par les SI et du positionnement de la DSI.

- L'exemple des banques de détail françaises illustre la manière dont le DSI peut mettre le levier de l'architecture d'entreprise au service de la **transformation**. L'architecture d'entreprise se définit comme l'articulation, dans un *business*

model, entre les processus métiers, les applications informatiques et les infrastructures technologiques sous-jacentes. Le secteur bancaire a évolué en quelques années d'un modèle métier très décentralisé avec un découpage régional des activités vers des modèles métiers davantage centralisés (création de centres de production *back-offices* couvrant plusieurs régions, sinon l'ensemble du territoire). Cette mutation a été réalisée dans une logique "multi-canal", l'objectif étant de permettre au client d'accéder à l'ensemble des canaux de sa banque (agence, téléphone, internet, etc.) depuis n'importe quel endroit en France ou à l'étranger. Une telle transformation s'est accomplie au prix d'investis-

Figure 6

Les leviers à l'interface Métiers-SI permettent de développer la valeur d'usage



sements informatiques très importants visant à définir de nouvelles plateformes informatiques et à les articuler avec les plateformes préexistantes. Les DSI ont joué un rôle considérable aux côtés des Métiers pour concevoir et mettre en œuvre ces nouvelles architectures d'entreprises.

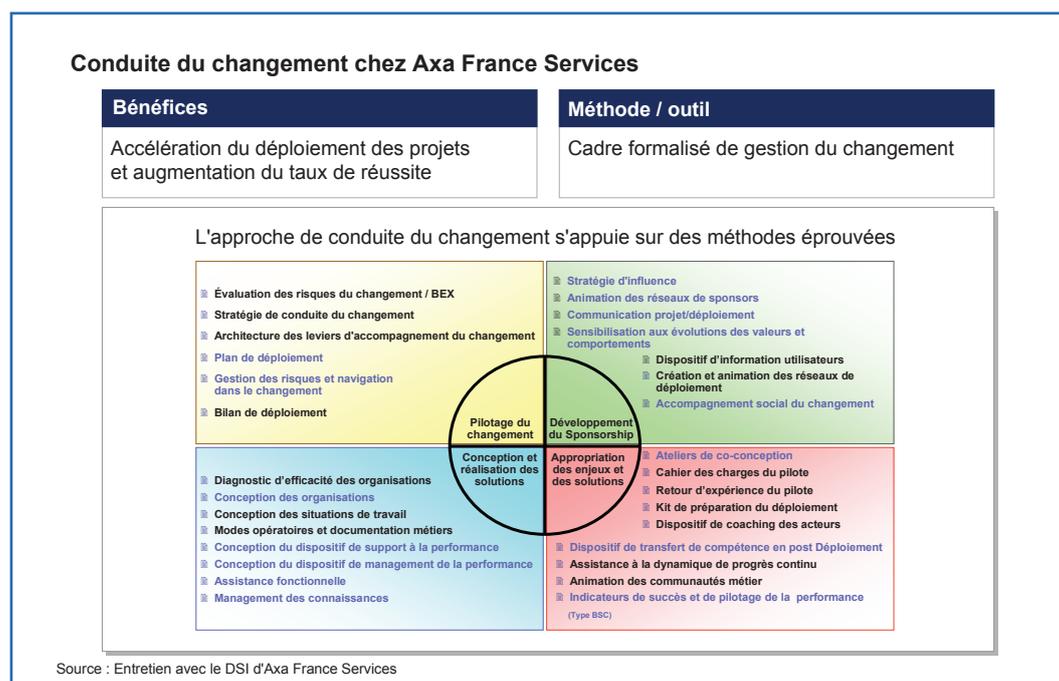
- Dans un autre registre, le DSI impliqué dans un programme d'excellence opérationnelle se focalisera essentiellement sur les méthodologies d'amélioration et de réingénierie des processus (lean, 6-sigma) avec le soutien de la Direction des Opérations, sur la conduite du changement (formation, communication) et sur l'accompagnement du redéploiement RH en collaboration avec

la Direction des Ressources Humaines et les Directions Métiers.

Par exemple, chez AXA France Services, entité qui fait notamment office de prestataire des services SI pour l'ensemble du groupe, la mise en place d'une méthodologie commune de conduite du changement, issue d'une collaboration étroite entre DSI et Métiers, a permis d'accélérer sensiblement le déploiement des projets tout en augmentant leur taux de réussite. Dans ce cas, la contribution essentielle de la DSI a consisté à mettre à la disposition des Métiers une équipe dédiée disposant de fortes compétences fonctionnelles et à sensibiliser l'organisation sur les problématiques de conduite du changement (Figure 7).

Figure 7

L'utilisation d'une méthodologie commune Métiers-SI favorise la conduite du changement

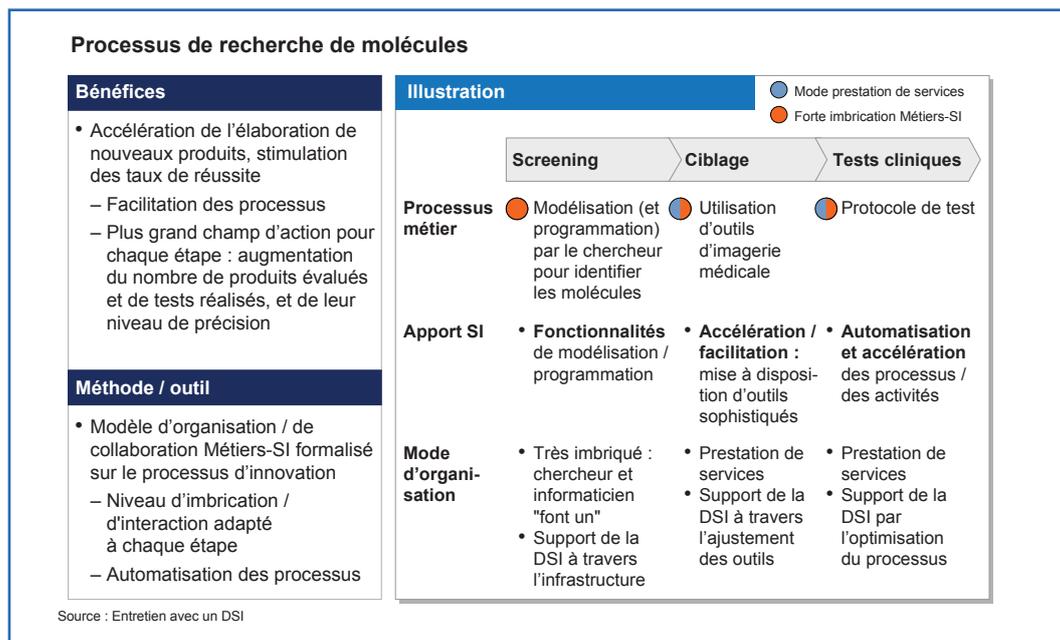


- Dans un secteur comme l'industrie pharmaceutique, où **innovation et SI sont indissociables**, le DSI sera associé à chaque étape de la recherche et du développement des nouveaux produits. Son action visera alors à réduire le délai de mise sur le marché et à réduire les coûts de développement.

Nous avons pu observer, dans une grande entreprise du secteur, un modèle de collaboration Métiers-SI autour du processus d'innovation. Ce dernier permet de mieux comprendre et d'adapter le niveau d'imbrication des SI à chaque étape du processus et d'accélérer l'élaboration et la commercialisation de nouveaux produits (Figure 8).

- Dans le cas de la société UPS, la contribution des SI à l'optimisation de la chaîne logistique a été fondamentale pour une **transformation radicale de l'entreprise**, d'une situation de faible rentabilité vers un modèle multi-métiers en croissance et performant. Cette contribution a permis de développer de nouveaux services à haute valeur ajoutée (livraison dans la journée, solutions sur mesure) ainsi que d'optimiser les opérations en temps réel (chargement rationalisé des colis, optimisation de l'itinéraire des camions). Les SI ont procuré à UPS un avantage indéniable en termes d'information pour adopter une gestion plus efficace des risques et de la tarification (ex. assurance des colis).

Figure 8
L'innovation et les SI sont indissociables dans l'industrie pharmaceutique





Des alliances renforcées et des rôles élargis pour les DSI

Pour les DSI, actionner de nouveaux leviers à la périphérie de leur cœur de métier constitue une première exigence en vue de créer de la valeur par les SI. De cette condition découle une seconde : l'ouverture. En effet, les DSI ne peuvent se cantonner à une définition restrictive de leurs responsabilités. Ils doivent nouer des alliances avec les Directeurs Métiers et / ou assumer de nouveaux rôles débordant les frontières traditionnelles de leur fonction.

Pour atteindre les leviers qui commandent la création de la valeur d'usage, les DSI ne peuvent rester centrés sur la seule gestion des fondamentaux techniques. La position privilégiée des SI – de par leur transversalité dans l'entreprise – les invite à se positionner au-delà de leur cœur d'activité, et à s'associer à une ou plusieurs fonctions

non informatiques : ces fonctions seront par exemple l'animation de grands projets de transformation, l'orchestration de la planification stratégique ou le pilotage des investissements.

En jetant ainsi des ponts vers l'extérieur du cœur technique de leur activité, les DSI s'installent dans un rôle

d'interlocuteur métier. Dans les exemples de bonnes pratiques que nous avons identifiés, les DSI concluent des alliances avec les Directions Métiers opérationnelles et fonctionnelles. Ils composent des "tandems" fondés sur une relation privilégiée avec – en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise – le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur financier, le Directeur de l'audit interne ou de la sécurité, etc. (Figure 9).

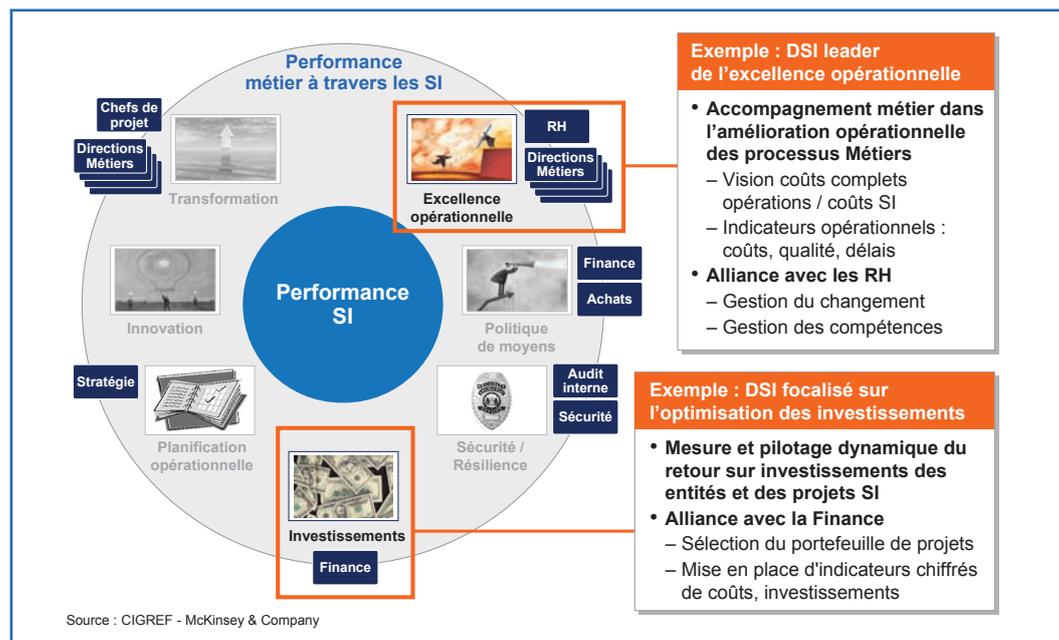
avec les RH se noue alors autour de la gestion du changement et des compétences ; celle avec les autres Métiers autour de l'amélioration des processus. Sur ces derniers, le DSI dispose d'une vision d'ensemble des coûts complets opérationnels et des coûts SI. Il participe également à la mise en place des indicateurs opérationnels (de coûts, de qualité, de délais) qui permettent de piloter efficacement la conduite du changement.

Dans le cas d'une entreprise ayant comme priorité l'excellence opérationnelle, c'est au niveau de la conception des processus opérationnels et de la conduite du changement que le DSI est étroitement impliqué. L'alliance

Dans le cas d'un DSI focalisé sur l'optimisation des investissements à l'échelle du groupe, la priorité porte sur la gestion d'un portefeuille d'investissements. Dans une telle configuration, nos observations montrent que

Figure 9

En fonction des priorités de l'entreprise, le DSI développe des alliances avec ses homologues des équipes de Direction



le DSI est l’allié du Directeur financier pour maximiser le retour sur investissement des projets SI. Tous deux sont en effet aux premières loges pour, ensemble, comparer l’évolution de la dépense informatique et celle de la performance économique de l’entreprise – le DSI apportant son expertise en matière d’évaluation des projets SI et sa vision globale des coûts. Une telle alliance ne fait pas nécessairement du DSI un “*cost killer*”, dont le but serait de réduire tous azimuts les coûts SI, ou de maintenir la dépense informatique rivée à un niveau supposé “sain”. En revanche, il endosse une responsabilité, qui consiste à mesurer en continu l’effet de l’accroissement de la dépense informatique sur les performances économiques du métier. On notera d’ailleurs que – poussant cette logique jusqu’au bout – le DSI est, dans certains cas, directement responsable du comité d’investissement.

Autre exemple : le DSI responsable des aspects de **sécurité** et de **résilience** devient l’allié de la fonction Audit interne et du responsable de la Sécurité.

Que cette extension du rôle du DSI se traduise par une alliance ou par une double responsabilité formelle revêt finalement un caractère moins essentiel. Nos observations lient l’une ou l’autre possibilité avant tout au domaine d’activité. En effet, c’est fréquemment dans les industries à forte intensité SI (le secteur bancaire, les assurances, les télécommunications ou le commerce électronique), que le DSI porte officiellement une “seconde casquette”. Dans

le secteur bancaire par exemple, un titre de Directeur des Opérations et des Systèmes d’Information (CIO / COO) vient souvent établir de manière formelle la combinaison de deux responsabilités.



Une gouvernance d'entreprise et une gouvernance SI intégrées

Comment piloter la création de valeur par les SI quand les principaux leviers sont à l'interface des Métiers et des SI ? L'observation des meilleures pratiques dans les grandes entreprises montre qu'au-delà des alliances entre Directions, l'intégration totale de la gouvernance SI dans la gouvernance de l'entreprise est un facteur clé de succès. Les SI cessent alors d'être un point à part de l'agenda du comité de direction, et deviennent une composante de tous les processus et comités de décision de l'entreprise.

Une gouvernance SI intégrée à la gouvernance d'ensemble de l'entreprise permet de lier directement les décisions Métiers avec les enjeux et implications pour les SI. Il semblerait en effet absurde que le DSI doive interagir avec ses homologues du comité de direction sur certaines problématiques stratégiques des Métiers, si dans

le même temps il n'était pas associé à leurs processus de décision.

Dans les entreprises en pointe quant à la création de valeur par les SI, la gouvernance informatique disparaît au sein de la gouvernance d'ensemble. Cela suppose la participation systématique de la fonction SI aux forums

Métiers essentiels à la planification stratégique et opérationnelle. Cela signifie aussi que les échanges entre la DSI et les Métiers sont prioritairement focalisés sur des sujets métier, dans le cadre de forums Métiers (par exemple, le comité de planification opérationnelle). Les sujets strictement SI sont alors traités à part : leur gouvernance (par exemple, les décisions portant sur l'architecture ou l'infrastructure technique) se retrouve "encapsulée" au sein de la seule DSI (Figure 10).

Nous avons observé plusieurs schémas qui répondent à cette exigence d'intégration des SI aux décisions majeures des Métiers.

Dans une première configuration possible, les SI sont présents au sein des forums Métiers. Dans un deuxième cas de figure, à l'inverse, ce sont les processus SI qui incluent les processus Métiers comme la planification opérationnelle des projets et des ressources. En tout état de cause, même dans cette seconde situation, toutes les décisions qui relèvent de choix techniques (les questions d'infrastructure, d'architecture ou de planification opérationnelle strictement SI) sont prises au cours d'un cycle propre.

Dans une organisation décentralisée, où les Métiers n'ont pas suffisamment de maturité en matière de planifica-

Figure 10

La gouvernance des SI est totalement intégrée à la gouvernance d'entreprise

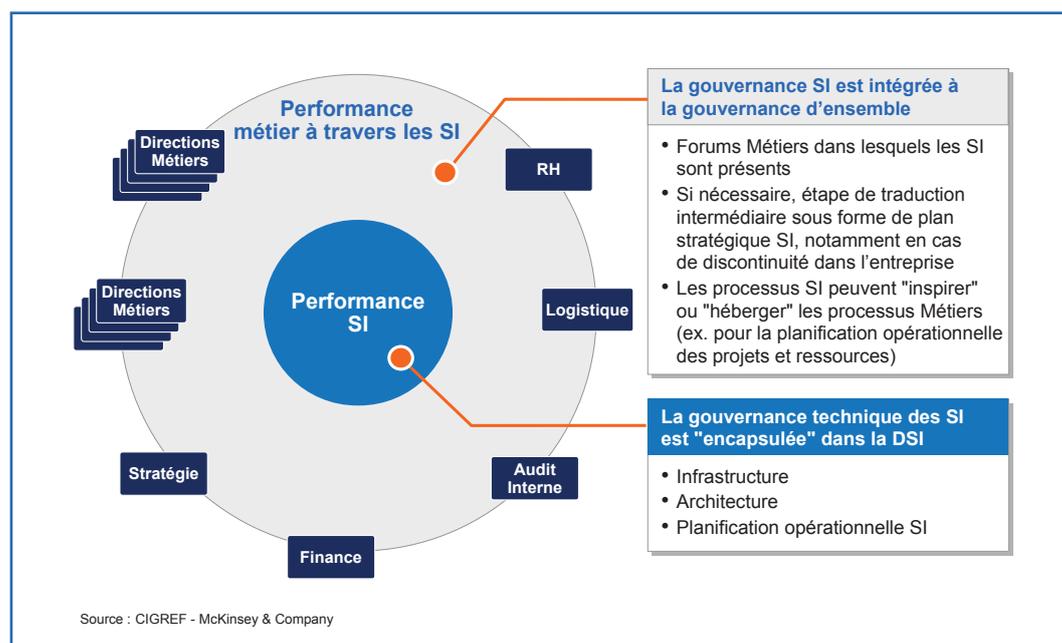
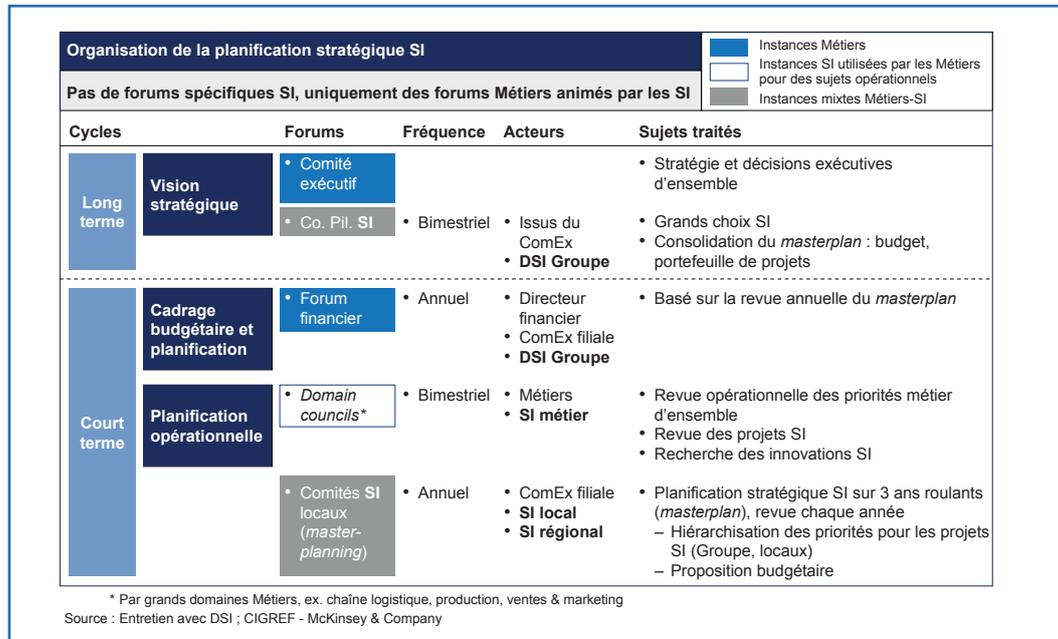


Figure 11

La planification stratégique SI dans une organisation décentralisée peut être un vecteur de la planification stratégique d'ensemble



tion opérationnelle, la planification stratégique SI peut même jouer le rôle de vecteur pour la planification stratégique d'ensemble, grâce à la mise en place de forums mixtes Métiers-SI animés par les SI (Figure 11).

Cependant, certaines circonstances exceptionnelles peuvent momentanément interrompre ce mode de gouvernance intégré, justifiant que la DSI marque un temps d'arrêt, et mette en place des forums *ad hoc* pour interagir avec les Métiers. Cette situation se présente lorsque survient une forte discontinuité dans l'environnement de l'entreprise – une transformation profonde, volontaire dans le cas d'un

changement de modèle économique, ou subie dans celui d'un bouleversement réglementaire par exemple. La DSI concentre à ce moment-là ses ressources sur la formulation de l'impact pour les SI des changements intervenus. Puis elle élabore un plan stratégique spécifique qui intègre ces changements (Figure 12).

Un tel plan stratégique formalise les perspectives et les enjeux Métiers, et les traduit en termes de portefeuille de projets et de budgets SI, d'évolution de l'architecture ou de la gouvernance SI. Il fixe aussi un cadre pour l'arbitrage des projets (Figure 13).

Figure 12

Dans une situation de forte discontinuité, il peut être nécessaire pour la DSI de marquer un temps d'arrêt pour redéfinir son plan stratégique

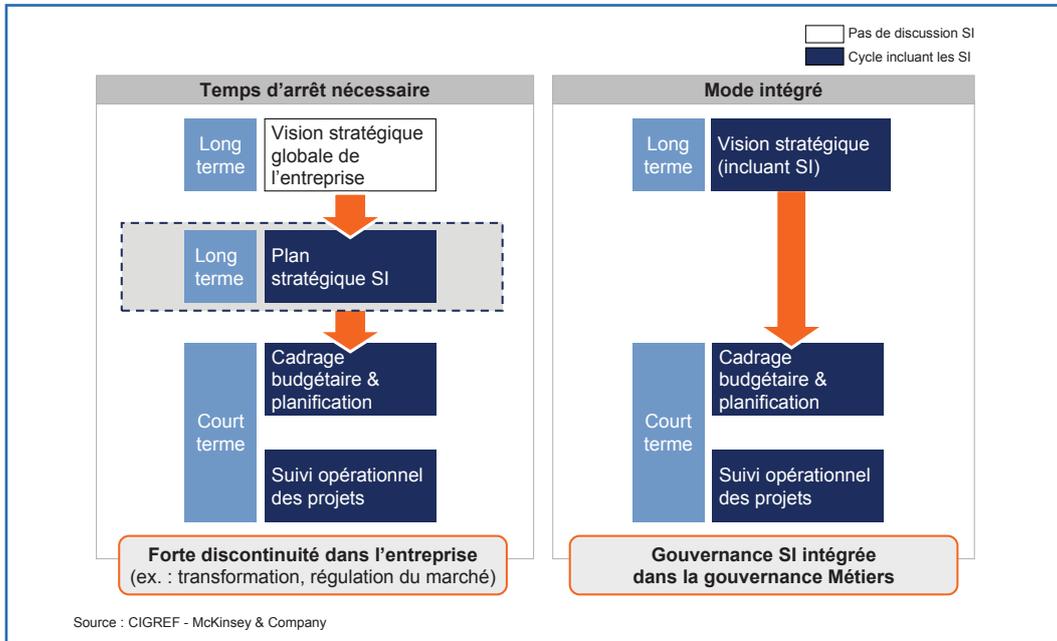
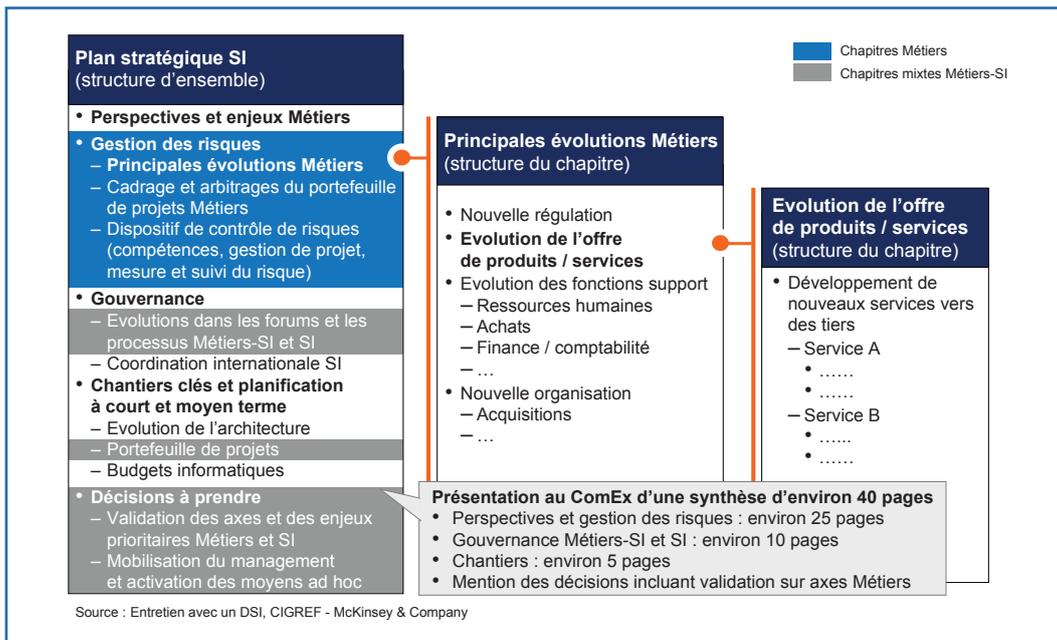


Figure 13

Un plan stratégique SI permet d'intégrer les priorités Métiers dans l'agenda du DSI





Cap sur les nouveaux horizons de création de valeur par les SI

Dans les grandes entreprises en pointe en matière de création de valeur par les SI, les meilleures pratiques peuvent se résumer en une phrase : “La performance est co-crée par la DSI, la DG et les Directions Métiers”. Décrire et appréhender ces meilleures pratiques est une première étape. Les rendre opérantes en est une seconde, riche de bénéfices potentiels pour les entreprises, mais qui comporte également des défis considérables pour toutes les parties prenantes. Ces enseignements sont autant de pistes de travail – tant pour la DSI que pour la DG et les Directions Métiers – afin de concrétiser les implications de notre étude.

Les meilleures pratiques mises en œuvre par les grandes entreprises peuvent être décrites à l’aide d’un cadre de référence simple (Figure 14). La valeur d’usage des SI émerge lorsque, forte d’une maîtrise irréprochable des fondamentaux techniques de son métier, la DSI met en œuvre des leviers d’action situés à l’interface avec les Métiers, qu’elle élargit son champ d’action à travers des alliances ou en

développant de nouveaux rôles, et que sa gouvernance est totalement intégrée à celle de l’entreprise.

Ce référentiel étant appréhendé, l’étape suivante consiste, pour les entreprises qui aspirent à recueillir les bénéfices d’une valeur d’usage démultipliée, à identifier les défis à relever, tant pour la DSI que pour la DG et les DM (Figure 15).

Figure 14

Dynamique de création de valeur par les SI : le cadre de référence des meilleures pratiques

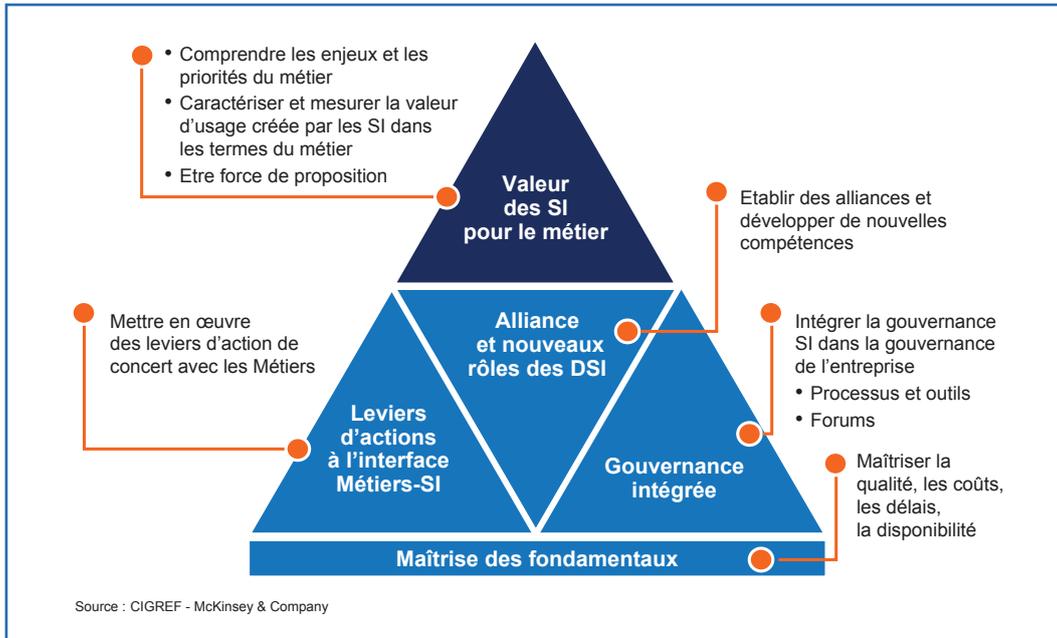


Figure 15

Bénéfices et enjeux de la création de valeur métier par les SI

	Bénéfices pour l'entreprise	Enjeux	
		Pour les DSI	Pour les DG / DM
Valeur	<ul style="list-style-type: none"> Valeur d'usage de nature économique et / ou stratégique pour les Métiers Appropriation par les Directions Métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre et formuler en termes métier les attentes vis-à-vis des SI Etre force de proposition Etre irréprochable dans l'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Formuler les objectifs et priorités en termes métier
Leviers d'action	<ul style="list-style-type: none"> Palette plus large de leviers SI et non-SI Efficacité des leviers 	<ul style="list-style-type: none"> Hiérarchiser les priorités et séquencer les leviers à utiliser Se positionner sur les projets transverses 	<ul style="list-style-type: none"> Impliquer la DSI dans les projets transversaux
Alliances et rôles	<ul style="list-style-type: none"> Synergies de compétences entre DSI et Directions Métiers ciblées selon le contexte 	<ul style="list-style-type: none"> Développer des compétences non SI Etre "collaboratif" Renforcer la transversalité de la fonction SI 	<ul style="list-style-type: none"> Faire sortir le DSI d'une focalisation strictement technique
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Interaction plus directe <ul style="list-style-type: none"> Pas de phase de traduction Discussion métier plus pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> Créer la symbiose entre les forums Métiers et les forums SI 	<ul style="list-style-type: none"> Associer la DSI à la planification stratégique et opérationnelle des Métiers

Source : CIGREF - McKinsey & Company

Pour la DSI, l'enjeu primordial est un enjeu de compétences. Il s'agit d'acquérir ou de développer une batterie de savoir-faire nouveaux, complémentaires de son cœur de compétences traditionnel. Ces connaissances relèvent d'abord des Métiers : *business model* de l'entreprise, finances, gestion de projet, voire comptabilité ou droit. Ainsi, de solides notions en matière de réingénierie des processus, d'allocation des investissements ou de réglementations constituent autant d'exemples de cordes que les DSI devront ajouter à leur arc. Par ailleurs, les compétences relationnelles et organisationnelles seront, elles aussi, fortement mises à contribution : communication, accompagnement du changement, souplesse dans l'interaction avec les homologues des équipes de direction... autant d'attributs de la DSI qui détermineront la vitalité de la dynamique de création de valeur.

Pour les DG et les Directeurs Métiers, les enjeux se traduisent davantage en termes d'attitudes que d'aptitudes. Il s'agit de sortir du mode relationnel "client-prestataire" et d'acquérir les dispositions d'esprit permettant d'aboutir au mode de l'alliance, avec ce que ce dernier implique de confiance réciproque. En ligne de mire : savoir formuler des objectifs opérationnels sans imposer telle ou telle solution technique, consentir à intégrer la gouvernance SI au sein de la gouvernance d'ensemble de l'entreprise, accepter lorsque les

fondamentaux techniques sont établis de confier un rôle plus large à la DSI, rester attentifs et ouverts à l'innovation technologique.

Ces enjeux et le cadre de référence que notre étude a permis de mettre en lumière suscitent un certain nombre de questions directement opérationnelles, ainsi que des pistes de travail, tant pour le DSI que pour les DG et DM.

Le DSI doit se poser les bonnes questions et anticiper toutes les implications, pour lui-même et son équipe, des conditions d'émergence de la valeur d'usage :

■ **La maîtrise des fondamentaux techniques est-elle suffisamment assurée pour que puisse s'établir une relation de confiance ?**

Etre irréprochable dans l'exécution est en effet essentiel pour asseoir la légitimité de la DSI. Par ailleurs, la fonction SI sera d'autant plus facilement force de proposition qu'elle pourra faire état d'expériences, de mise en œuvre de bonnes pratiques généralisables au reste de l'entreprise. En démontrant une gestion maîtrisée de la conduite de projets, par exemple, ou encore de l'innovation, de la mise en place de services partagés ou délocalisés, de la gestion de sous-traitants, etc., la DSI confortera plus aisément sa voix au chapitre.

■ **La valeur d'usage et ses critères de mesure sont-ils clairement définis ?**

La DSI doit ensuite mener une réflexion pour savoir si les valeurs d'usage qu'elle est censée co-crée ont été suffisamment explicitées, en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise (programme de transformation, excellence opérationnelle, amélioration de la relation client, etc.).

L'un des signes les plus évidents d'une traduction concrète des attentes des Métiers en matière de SI est la présence ou l'absence d'indicateurs de performance opérationnelle dans les critères de mesure de performance appliqués à la DSI. Le tableau de bord de la DSI, les objectifs qui lui sont fixés, et les dispositifs d'incitation qui lui sont proposés, se doivent d'intégrer de tels indicateurs. Ceux-ci, étroitement liés au contexte de l'entreprise, seront par exemple l'amélioration du ratio coûts / bénéfices global dans le cas d'un DSI investisseur, ou la réussite du projet de transformation dans le cas d'un DSI "transformateur", ou encore des critères de qualité des processus dans le cas d'un DSI coresponsable de l'excellence opérationnelle.

La DSI gagnera par ailleurs à démontrer sa compréhension des priorités Métiers en articulant systématiquement ses projets en

fonction des priorités telles qu'elles sont formulées et communiquées par la Direction Générale.

Elle s'attachera enfin, pour conforter son rôle de force de proposition, à participer aux forums d'innovation et à se montrer proactive lors du lancement de nouveaux produits, offres de service, métiers. Elle partagera largement avec ses homologues les enseignements de sa veille technologique, en faisant valoir les usages possibles pour les Métiers.

■ **Les leviers à l'interface Métiers-SI sont-ils bien identifiés ?**

La DSI devra se positionner activement sur tous les projets transverses majeurs de son entreprise, que cette transversalité soit de nature géographique ou qu'elle s'établisse par Métiers ou par fonctions. La fonction SI, par nature transverse, s'y prête logiquement. La DSI a incontestablement une "carte à jouer" : elle ne doit pas garder un tel atout dans sa manche !

■ **La DSI s'appuie-t-elle efficacement sur des alliances avec les Métiers ? La DSI étend-elle son rôle au-delà des SI ?**

Une manière de favoriser la mise en place de cette condition est de développer, à la fois chez le DSI et au sein de ses équipes, les compétences

relationnelles, d'animation de réunion, de dialogue et de synthèse. Par ailleurs, multiplier les opportunités de *networking* entre les membres de la DSI et leurs homologues des équipes de direction leur permettra de mieux appréhender les enjeux et les préoccupations de ces derniers.

■ **La gouvernance SI est-elle suffisamment intégrée dans la gouvernance d'ensemble ?**

Ce dernier facteur sera encouragé par une présence assidue dans les forums-clés, et la création de boucles de validation proactives et réactives, afin de s'assurer que les projets et investissements SI restent en permanence en phase avec les priorités Métiers.

Le cadre de référence offert par notre étude ouvre également des pistes de réflexion et de progrès pour **les Directions Générales et les Directions Métiers**, alliées de la DSI dans la co-création de valeur d'usage.

■ **Les attentes à l'égard de la DSI vont-elles au-delà de la maîtrise des fondamentaux techniques ?**

L'une des principales problématiques pour les Directions Générales est de fixer clairement leurs attentes à l'égard de la DSI. Il leur faut donc s'assurer que cette dernière dispose

d'une bonne compréhension des enjeux Métiers, d'une capacité à exécuter de manière impeccable les missions fondamentales de la fonction SI, mais aussi d'une aptitude à agir comme force de proposition pour contribuer à la performance économique globale de l'entreprise, ainsi que de compétences "collaboratives".

C'est donc à la Direction Générale qu'il appartient de demander à la DSI une contribution à la performance d'ensemble à l'égal des autres dirigeants des Métiers et fonctions support, et donc de sortir d'une focalisation strictement technique.

■ **Les priorités et les enjeux Métiers ont-ils été formulés de manière concrète et mesurable, aussi bien pour les Directions Métiers que pour la fonction SI ?**

Pour assurer une coresponsabilité sur la création de valeur d'usage, les objectifs et les priorités Métiers doivent être exprimés de façon claire, concrète et détaillée. Ceci permettra aux Métiers d'en valider l'atteinte, et à la fonction SI de proposer et de mettre en œuvre des solutions techniques dont on pourra ensuite mesurer la contribution au résultat final.

■ **La DSI a-t-elle été impliquée dans les initiatives transversales majeures ?**

Il est nécessaire de faire passer les SI du statut de “contrainte” à celui d’accélérateur de tous les projets Métiers qui comportent une dimension transversale (géographique, par Métiers, par fonctions). La DSI ne doit pas être exclue des projets et initiatives majeurs tels que les programmes de transformation, les démarches d’excellence opérationnelle, les comités d’innovation, etc.

■ **La DSI s’est-elle vu confier des rôles formels ou informels en-dehors de la sphère strictement technique ?**

Nous l’avons vu, des tandems “naturels” ou des combinaisons de responsabilités (SI et opérations dans les banques, ou SI et achats dans des groupes industriels) peuvent se former. Ces associations se révèlent, le cas échéant, extrêmement profitables pour créer des synergies de compétences transversales et pour donner un horizon d’épanouissement professionnel plus large aux équipes.

■ **Les mécanismes de gouvernance mis en place associent-ils efficacement Directions Métiers et DSI ?**

Les mécanismes de planification stratégique ou opérationnelle doivent associer la DSI de sorte que les aspects SI des projets majeurs

des entreprises soient intégrés en amont. Leur objet doit être de fixer avec précision les priorités Métiers et la politique de moyens à mettre en œuvre. A défaut, on l’a vu, si ces mécanismes sont insuffisamment robustes, le risque est de voir des comités de pilotage de projets informatiques, voire des processus de schéma directeur informatique se substituer aux processus Métiers de planification stratégique ou opérationnelle, ou héberger ces derniers. Il est donc essentiel que les Métiers animent des forums permettant une concertation efficace entre les différentes parties prenantes dans l’entreprise ; forums dont la focalisation reste la valeur attendue pour le métier.

Cette étude offre aux DSI, DG et DM qui aspirent à créer davantage de valeur métier par les SI un cadre d'analyse et des pistes de travail très concrètes. Partant d'un questionnaire large – qu'est-ce que la valeur métier ? quelles sont les conditions de sa création ? – elle cible les problématiques auxquelles sont confrontées les Directions des grandes entreprises, et précise un ensemble de questionnements directement opérationnels.

Les échanges entre les DSI participants, les instances de direction du CIGREF et McKinsey & Company nous laissent entrevoir un horizon très stimulant pour les relations entre la DSI, les DG et les DM. Ces derniers partagent une même passion et un même engagement pour améliorer la performance d'ensemble des entreprises. Nous sommes donc convaincus qu'une dynamique de dialogue autour d'objectifs Métiers partagés est possible, qu'elle tend à se développer car elle est activement souhaitée dans maintes institutions, et qu'elle sera féconde et créatrice de valeur pour les entreprises qui agiront dans cette direction.

Remerciements

Ce projet a été supervisé par Renaud de Barbuat, Vice-président du CIGREF et Eric Labaye, Directeur Général McKinsey & Company France.

Les recherches ont été dirigées par Michael Bloch et Andrés Hoyos-Gómez, Directeurs Associés de McKinsey & Company. Marie Bouquillon, Consultante, et Dimitri Obolensky, Chargé de recherches au Bureau de Paris de McKinsey & Company, ont contribué à la conduite des analyses et à leur synthèse.

La coordination avec les DSI du CIGREF a été assurée par Jean-François Pépin, Délégué général du CIGREF.

Xavier Lamblin, chef de projet communication, Thibaut Gratius, chargé de communication, et Brigitte Brami, graphiste, au Bureau de Paris de McKinsey & Company, ont pris en charge la publication et l'édition de l'étude.

Nous renouvelons également nos remerciements les plus vifs à Didier Lambert, Président du CIGREF, pour avoir encouragé cette recherche, aux Administrateurs du CIGREF qui y ont pris une part active, ainsi qu'aux DSI des entreprises membres du CIGREF qui ont accepté de partager leurs expériences, observations et bonnes pratiques.

Contacts

CIGREF

Jean-François Pépin, Délégué général

e-mail : jfp@cigref.fr

Téléphone : +33 (0)1 5659 7006 / +33 (0)6 7549 8006

McKinsey & Company

Michael Bloch, Directeur Associé

e-mail : michael_bloch@mckinsey.com

Téléphone : +33 (0)1 4069 1518

Andrés Hoyos-Gómez, Directeur Associé

e-mail : andres_hoyos-gomez@mckinsey.com

Téléphone : +33 (0)1 4069 42 29



CIGREF

21, avenue de Messine – 75008 Paris, France
Téléphone : +33 (0)1 5659 7000

McKinsey & Company

79, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris, France
Téléphone : +33 (0)1 4069 1400