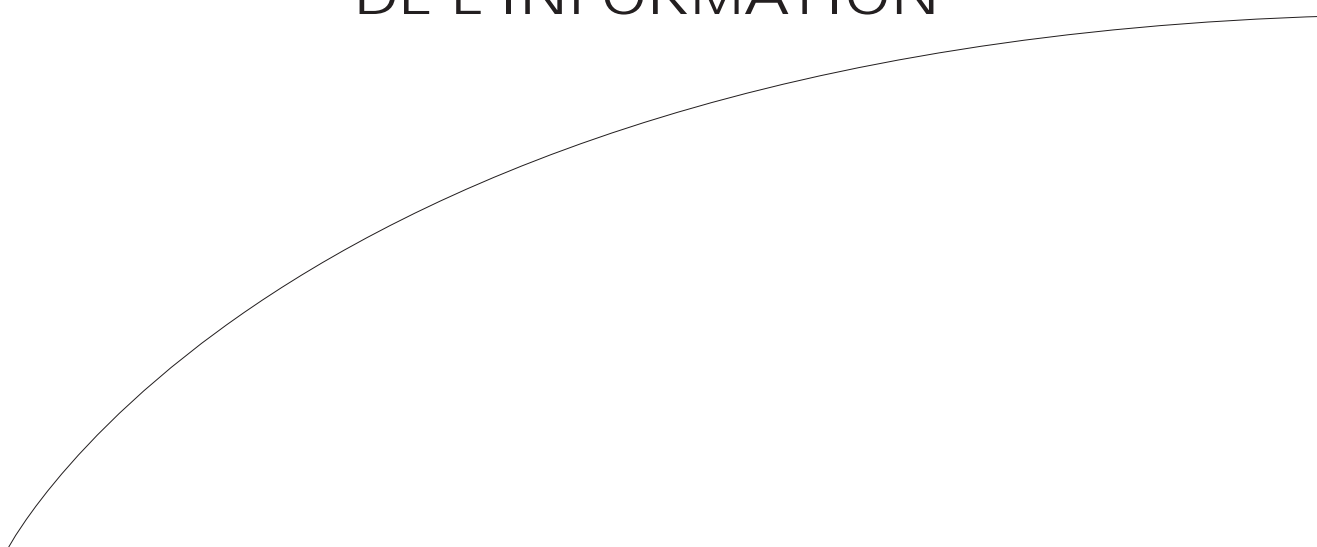
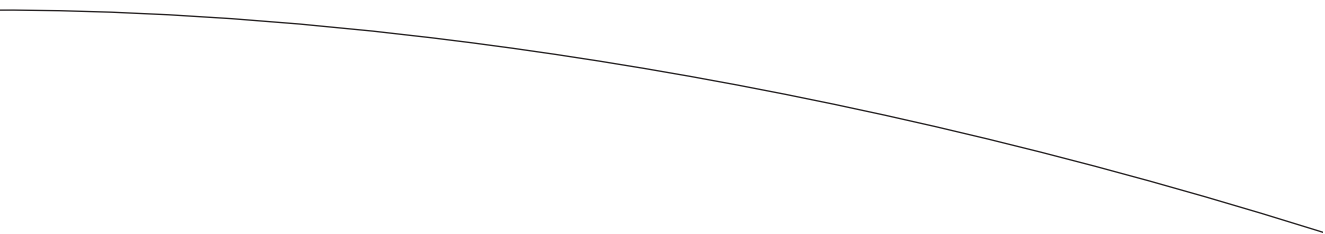


COMPÉTITIVITÉ
ET TECHNOLOGIES
DE L'INFORMATION





© Institut de l'Entreprise, 2001
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Jean-Pierre Boisivon, Délégué général de l'Institut de l'Entreprise

COMPÉTITIVITÉ ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

**Rapport de la Commission
présidée par Thierry Breton
et Pierre Hessler**

**Rapporteurs : Jean-Yves Koch
et Jean-Baptiste Rougé**

d é c e m b r e 2 0 0 0



institut de l'entreprise





1 RAPPORT DE SYNTHÈSE

LA RÉVOLUTION DE L'INFORMATION DEVIENT AUJOURD'HUI UNE RÉALITÉ TANGIBLE

Annoncée depuis longtemps, la révolution de l'information - le new information age - est aujourd'hui une réalité tangible dans toutes les entreprises, et ses effets s'accroissent et s'accroîtront encore dans les prochaines années du fait de :

- l'augmentation des capacités et de la vitesse de transfert des données,
- l'accroissement de la puissance des machines,
- la pression sur les coûts et les délais,
- l'augmentation du nombre de « connectés » et le développement de standards de facto.

Le développement prévu du commerce électronique ne constitue que l'une des facettes des opportunités et des risques que constituent les technologies de l'information pour l'entreprise. Il démontre - s'il est encore besoin - que les systèmes d'information occuperont désormais une place privilégiée parmi les priorités des dirigeants d'entreprise.

Cette révolution se traduit notamment par :

- l'utilisation intensive de réseaux d'échanges d'information : internet, intranet, extranet, EDI,
- l'abolition des frontières géographiques : les marchés deviennent globaux,
- la vitesse d'exécution qui devient un levier stratégique clé : la création de valeur viendra notamment de la capacité à travailler en équipe et à combiner plus rapidement des idées créatrices,
- la notion de fonctionnement en réseau supplante progressivement celle de chaîne de valeur,
- la gestion et la capitalisation du savoir-faire sont essentiels : le savoir et les savoir-faire deviennent la vraie mesure de la richesse de l'entreprise.

Ce n'est pas l'objet de ce travail - et moins encore de cette introduction - de procéder à une description ou à une analyse détaillée de l'impact qu'aura cette révolution sur l'entreprise. En revanche, il est utile de rappeler les angles clés par lesquels le dirigeant se trouve aujourd'hui confronté à cette question.

Nous en avons retenu trois :

- la révolution de l'information change la donne stratégique,
- elle a un impact significatif sur la création de valeur,
- la maîtrise du Système d'Information (SI) et son alignement avec le business constituent des enjeux clés.

LA RÉVOLUTION DE L'INFORMATION CHANGE LA DONNE STRATÉGIQUE

La réduction des temps, des distances et des coûts, comme la capacité à faire échanger des volumes de données croissants entre un nombre toujours plus important d'utilisateurs - particuliers ou entreprises - au plan mondial, font évoluer de manière significative la donne stratégique.

Le paramètre géographique s'estompe ; les canaux de distribution sont remis en cause ; le contenu de l'offre produits/services - comme la relation client - est de plus en plus individualisé ; de nouveaux entrants apparaissent.

Dans le même temps, la technologie ouvre de nouvelles opportunités en termes d'innovation, de développement des savoir-faire, de réduction des coûts, de rapidité d'accès au marché.

Comment l'entreprise se prépare-t-elle à cette mutation ? Comment prend-elle en compte les stratégies engagées par ses concurrents en matière de technologies de l'information ?

LA RÉVOLUTION DE L'INFORMATION A UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LA CRÉATION DE VALEUR

C'est le cas depuis longtemps dans le domaine des marchés financiers ; nombre d'entreprises l'ont identifié en investissant dans des projets de type ERP : la maîtrise des flux d'information devient essentielle. Plus encore, le flux d'information, dans une entreprise globale, fait partie intégrante de la chaîne de valeur et prime même dans certains cas sur le flux physique.

Aux Etats-Unis, 33 % des coûts de santé sont constitués maintenant des coûts de saisie, traitement et stockage d'informations.

La capacité à identifier, ordonnancer et assembler en bon ordre un ensemble de savoir-faire, de produits et de services - souvent géographique-ment dispersés, internes ou externes à l'entreprise - devient le premier facteur d'innovation et de compétitivité. De cette capacité - aujourd'hui émergente et demain incontournable - résultent de nouveaux produits, de nouvelles offres produits et services, une nouvelle valeur apportée au client.

LA MAÎTRISE DU SYSTÈME D'INFORMATION ET SON ALIGNEMENT AVEC LA STRATÉGIE CONSTITUENT DES ENJEUX CLÉS

Les technologies de l'information sont la ressource indispensable pour gagner sa place dans cette nouvelle donne. Pour être compétitive, la ressource informatique doit à la fois faire fonctionner et maintenir un ensemble de services existants et les faire évoluer souvent sur la base de nouvelles plates-

formes technologiques. Les capacités de développement en partenariat deviennent un atout stratégique.

La rapidité et la qualité de l'exécution technique sont essentielles. Mais le succès passe aussi par un niveau d'intégration inusité entre les choix stratégiques métiers et leur déclinaison opérationnelle en termes de systèmes. Les directions métiers - en partenariat avec la ressource informatique - doivent aussi s'organiser pour spécifier et tester plus vite, déployer globalement auprès de tous les utilisateurs, tirer les enseignements et améliorer sans retard.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION SONT UN SUJET TRADITIONNELLEMENT DIFFICILE POUR LES DIRIGEANTS

Singulièrement, le sujet des technologies de l'information - malgré son importance stratégique croissante - n'est que peu abordé dans les conseils d'administration et, plus généralement, dans les échanges d'une entreprise avec ses actionnaires et la communauté financière.

Sans doute, la nouveauté relative du sujet, en particulier pour les générations de l'avant-PC, sa nature technique et son jargon propre ont-ils largement contribué aux difficultés rencontrées par nombre d'entreprises à présenter leurs choix informatiques de manière simple et précise.

Ces difficultés s'expliquent aussi par la nature transverse et « systémique » des systèmes d'information par rapport à l'ensemble des fonctions de l'entreprise, le difficile exercice de l'évaluation des coûts informatiques (notamment des coûts « cachés » associés aux rôles des utilisateurs dans la définition et la mise au point d'un système) et l'exercice, plus difficile encore, de l'évaluation de la valeur apportée par un investissement dans les systèmes d'information et dans le calcul d'un retour sur investissement.

Au point que l'informatique a souvent échappé aux mécanismes traditionnels de régulation de l'investissement ; à titre d'exemple, une entreprise du secteur de l'assurance a accepté d'investir pendant plusieurs années pour augmenter de 30 % la capacité de ses machines, alors même que son activité et son chiffre d'affaires restaient stables. Jusqu'à ce qu'un administrateur s'étonne de cet état de fait et que, à la suite d'un audit, il apparaisse qu'une gestion différente de l'ordonnement des traitements permettait de dégager des réserves de capacités importantes.

Le tout dans un contexte d'évolution rapide et foisonnante des procédés techniques dans lequel il est difficile de faire la part des choses entre effet d'annonce, modes et avancées technologiques. Face à la puissance du marketing des entreprises d'informatique, relayé et entretenu par l'ensemble de la communauté informatique, certaines entreprises peuvent considérer - à juste titre - avoir été des fashion victims.

La communauté informatique de l'entreprise ne parvient pas toujours à suivre ces évolutions, en lien avec l'évolution des besoins des utilisateurs. Des

efforts importants doivent parfois être engagés - au travers par exemple de la mobilité - pour renouveler les ressources informatiques, leurs méthodes et leurs savoir-faire.

Aujourd'hui, alors que le concept d'e-business est devenu le cheval de bataille de toutes les entreprises qui, de près ou de loin, proposent des services liés aux systèmes d'information de l'entreprise, l'appréciation du juste besoin comme celui des bénéfices résultant des investissements informatiques proposés, deviennent un enjeu essentiel.

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION NE PEUT PLUS FAIRE L'ÉCONOMIE D'UNE ANALYSE DES CHOIX INFORMATIQUES DE L'ENTREPRISE

Après réflexion et consultation, le groupe de travail de l'Institut de l'Entreprise considère qu'un conseil d'administration ne pourra plus se permettre « d'éviter » le sujet. Bien au contraire, il y a de vrais bénéfices à l'aborder de manière pro-active. Les enjeux du passage à l'an 2000 ont été pour la plupart des entreprises une première occasion d'évoquer ces sujets en conseil.

Ces orientations s'appuient sur un ensemble de constatations convergentes, dont l'une seulement suffirait à justifier :

- qu'un dirigeant s'oblige à faire le point de manière régulière de sa politique informatique à son conseil d'administration,
- qu'un administrateur puisse interroger le dirigeant sur ce sujet.

Parmi ces constatations, quatre semblent particulièrement significatives et méritent d'être soulignées :

1) La pression de l'externe

Parmi les efforts faits par les analystes financiers et les gestionnaires de fonds d'investissement pour mieux comprendre ce qui, dans la stratégie court terme d'une entreprise, est créateur d'un avantage durable, les technologies de l'information auront d'ici peu une place prépondérante.

En France, la communauté financière, comme la communauté des dirigeants, n'ont pas sur ce point la même maturité que leurs équivalents anglo-saxons. Du fait notamment des opportunités et des risques associés au développement du commerce électronique, la communauté financière intègre déjà certains éléments de la politique technologies de l'information dans ses analyses. Ceci ne peut que s'accélérer et l'intérêt d'un dirigeant est, sans aucun doute possible, d'anticiper et d'être pro-actif.

Un dirigeant ne peut pas ne pas maîtriser ses chiffres dans une réunion d'analystes ; demain, il ne pourra pas ne pas maîtriser ses choix informatiques.

2) Une nouvelle génération de dirigeants et d'administrateurs

Si les technologies de l'information pouvaient constituer un sujet trop difficilement accessible à un certain nombre d'administrateurs, tel n'est plus le cas aujourd'hui.

Si l'on situe au milieu des années 1980 le début de la diffusion exponentielle de l'informatique dans l'entreprise, tout entrepreneur de moins de cinquante ans a été confronté directement et de manière significative à une question de politique informatique.

Ces entrepreneurs, qui entrent ou sont entrés dans les conseils d'administration des entreprises françaises et qui, pour certains d'entre eux, participent aussi à des conseils anglo-saxons dans lesquels les questions informatiques sont évoquées de manière beaucoup plus régulière et directe, ne manqueront pas d'interroger le dirigeant sur sa politique informatique. Et ils attendent de lui qu'il maîtrise la ressource informatique, autant que les ressources humaines et financières.

3) L'accélération du changement

Indéniablement, dans la net-economy qui est en train de se mettre en place, les choix en matière de technologies de l'information et la bonne maîtrise de leur exécution sont aux carrefours d'opportunités et de risques stratégiques essentiels.

La pertinence des choix, la rapidité de décision et la qualité de l'intégration dans les processus métiers sont essentielles ; de même, dans un marché avec des règles du jeu nouvelles, l'arrivée de nouveaux entrants devient plus imprévisible - et la maîtrise technologique est une arme clé.

Et si les coûts unitaires semblent baisser chaque année de 10 à 20 % au moins, les budgets informatiques de l'entreprise eux ont plutôt tendance à augmenter - avec une tendance à un renouvellement toujours plus rapide des systèmes, des technologies et par conséquent des ressources techniques dont il faut disposer pour les maîtriser.

Les technologies de l'information font partie des grandes orientations de l'entreprise, les risques associés sont importants, leur intégration dans le paysage global de l'entreprise est essentielle. Le dirigeant se doit de les aborder en conseil.

4) Le nécessaire alignement managérial

Les difficultés évoquées ci-dessus pour aborder les technologies de l'information en conseil, ne sont que le reflet des difficultés rencontrées par beaucoup d'entreprises pour instaurer un partage de responsabilités, un dialogue et des mécanismes de régulation efficaces entre le dirigeant - gestionnaire in fine du portefeuille d'investissements -, les divisions « utilisatrices » et la direction des systèmes d'information.

Notons à ce propos l'intéressante méthode RAVI développée par AXA afin de mieux arbitrer les choix d'investissements en fonction des risques encourus et de la valeur apportée.

Plus encore dans le contexte actuel, il est indispensable de disposer d'indicateurs factuels permettant de mesurer la qualité des résultats obtenus, l'efficacité des métiers de l'informatique et la rapidité de mise en place.

Du seul fait du positionnement des technologies de l'information comme un sujet de conseil et par le droit de regard qu'exercera le conseil sur les processus mis en place pour piloter les investissements dans ce domaine, l'ensemble de l'organisation Système d'Information - techniciens et utilisateurs - s'inscrira dans un vrai schéma de responsabilité.

S'il est clairement légitime, indispensable et largement bénéfique qu'un conseil d'administration se penche régulièrement sur la stratégie Système d'Information de l'entreprise, la tâche n'en est pas rendue plus facile pour autant. L'objet de ce travail est donc de proposer une approche et des pratiques par lesquelles dirigeants et administrateurs pourront aborder et approfondir ce sujet.

PLUSIEURS ANGLES COMPLÉMENTAIRES PERMETTENT D'ABORDER EN CONSEIL LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

De par l'ampleur du sujet, sa nature souvent perçue comme technique et son imbrication avec la donne stratégique, l'ensemble des processus de création de valeur et ceux de maîtrise du fonctionnement opérationnel, aborder les technologies de l'information en conseil pose un problème en soi.

Si l'on accepte que les missions fondamentales d'un conseil d'administration sont de :

- valider les grandes orientations stratégiques,
- s'assurer que les processus de l'entreprise sont de nature à minimiser les risques,
- prendre des décisions sur des dossiers clés (investissements/désinvestissements, fusions/acquisitions),
- contribuer à la composition de l'équipe dirigeante,

la question des technologies de l'information doit y être abordée selon un ensemble d'angles complémentaires.

L'ordonnement de ces présentations - sur l'initiative du dirigeant ou des administrateurs - sera fonction de la situation propre de l'entreprise et de la pédagogie à mettre en œuvre pour impliquer le conseil sur ces sujets.

A cette fin, la commission a identifié quelques-unes des opportunités pour aborder les technologies de l'information en conseil :

1. Présentations spécifiques aux technologies de l'information :

- la présentation d'ensemble du dossier (plan) Systèmes d'Information de l'entreprise
- la présentation d'un investissement informatique majeur et le pilotage des grands projets

2. Présentations liées à des situations particulières pour lesquelles les systèmes d'information revêtent une importance clé :

- opération de restructuration ou de réduction des coûts
- projets de fusion - acquisition

3. Le volet technologies de l'information des sujets régulièrement mis à l'ordre du jour du conseil :

- plan de développement à 3 ans
- politique clients/marché
- politique produits/innovation
- politique d'investissement
- politique production/supply chain
- politique d'évolution des structures et de l'organisation
- politique ressources humaines
- choix des dirigeants
- communication externe

4. L'analyse particulière des modifications du contexte stratégique, des opportunités et des risques liés au développement des technologies de l'information :

- politique de sourcing et de partenariat
- e-business et network organisation

La commission de l'Institut de l'Entreprise a retenu comme méthode d'identifier les questions clés auxquelles des réponses doivent être apportées, pour certains des angles d'approche ci-dessus.

Dans la deuxième partie de ce document - vade-mecum de l'administrateur - on trouvera pour certains des angles ci-dessus une brève présentation des enjeux et une liste de questions clés, auxquelles un administrateur pourra se référer le cas échéant.

La troisième partie présente en outre un canevas de présentation d'ensemble, sur lequel un dirigeant pourra s'appuyer pour présenter à son conseil - de manière globale - les enjeux des technologies de l'information dans son entreprise.

Utilisées de manière littérale, ou combinées entre elles, ces questions - qui sont volontairement formulées avec un vocabulaire simple - pourront contribuer à faciliter et enrichir le dialogue entre le dirigeant et son conseil d'administration.

RECOMMANDATIONS AUX MEMBRES DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Les dirigeants se doivent de prendre l'initiative

En déployant une pédagogie formelle, les dirigeants se doivent de prendre l'initiative d'introduire en bonne place les technologies de l'information à l'ordre du jour de leurs conseils d'administration.

The background is a solid dark grey. A large, abstract white line graphic is drawn across the page, starting from the top left, curving down and right, then crossing itself, and continuing down and right towards the bottom right corner. The text is positioned in the upper left quadrant of the page.

2 VADE-MECUM DE L'ADMINISTRATEUR

De l'expérience des membres de la Commission, une entreprise peut se trouver dans deux cas de figures type :

- le dirigeant a une conscience et une compréhension claire des enjeux, et
 - au travers de ses équipes - une bonne capacité pour présenter ses choix de manière simple. Il doit alors s'interroger sur la façon dont il peut le mieux introduire le sujet en conseil (directement, par le biais d'un comité, au travers d'un sujet particulier) ;

- si la maturité de l'entreprise sur le sujet est plus faible, si ses capacités internes sont incomplètes, si une prise de conscience est à organiser au niveau des principaux opérationnels de l'entreprise avant d'être en mesure d'aborder la question en conseil, le dirigeant doit envisager d'engager, avec les moyens appropriés, une démarche particulière pour faire franchir à son entreprise cette première étape.

Appel à la vigilance des administrateurs

Au terme de ce travail, la Commission de l'Institut de l'Entreprise lance un appel à la vigilance des administrateurs. Les stratégies que choisissent aujourd'hui les entreprises et la rapidité de leur exécution, en matière de technologies de l'information, sont autant d'opportunités de création d'avantages compétitifs durables. Le cas échéant, ces opportunités pourront être abordées en conseil.

Rôle pédagogique de l'Institut de l'Entreprise

Il est suggéré de proposer, lors d'une prochaine réunion du Conseil d'Orientation de l'Institut de l'Entreprise, que celui-ci joue un rôle actif dans la mise en œuvre des recommandations proposées :

- en assurant leur bonne diffusion auprès de ses membres et de leurs équipes,

- en organisant des séances d'échange d'expériences avec des dirigeants sur leur mise en œuvre.

PANORAMA GÉNÉRAL DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE

Les technologies de l'information sont créatrices de valeur, voire d'avantages compétitifs, pour tous les grands processus de l'entreprise, de manière différenciée selon les secteurs.

Dans le contexte d'un marché des technologies foisonnant et évoluant rapidement, il est essentiel de faire un bilan régulier mettant en regard les technologies déployées aujourd'hui dans l'entreprise ainsi que :

- l'évolution du poids des technologies dans la chaîne de valeur,
- les tendances structurantes du marché,
- les choix faits par la concurrence.

Cette analyse constitue la base d'une réflexion sur la stratégie Système d'Information de l'entreprise.

- Quel est le poids et l'impact des technologies de l'information dans la chaîne de création de valeur de l'entreprise ?
 - Innovation, R&D, produits
 - Marketing, ventes, relations clients/prescripteurs
 - Production et supply chain
 - Gestion

- Quelle est l'influence du développement des technologies de l'information sur la branche ?
 - Produits et services
 - Chaîne de valeur/relations clients
 - Changement de frontières/relations avec d'autres branches

- Quelle est la stratégie technologies de l'information de nos concurrents ? Comment cette stratégie peut-elle affecter notre propre situation ? Comment se situe le budget de nos concurrents par rapport au nôtre ?

- Comment évoluent les attentes de nos clients, nos fournisseurs et nos collaborateurs en termes d'informatique ?

- Comment se situent les technologies utilisées aujourd'hui dans notre entreprise ?
 - Actualité/obsolescence
 - Evolution du rapport prix/performance

- Impact potentiel sur les amortissements

- Quels sont les nouveaux développements observés ?
 - Matériel

 - Architecture et conception de logiciels

 - Offre logiciel

- Quel est l'impact potentiel des nouveaux développements :
 - Sur notre entreprise

 - Sur les technologies mises en œuvre aujourd'hui

ORIENTATIONS DE LA FONCTION INFORMATIQUE DANS L'ENTREPRISE

Alors que les besoins de l'entreprise en solutions informatiques s'intensifient, que la rapidité de déploiement devient un facteur critique et que les technologies évoluent de manière plus radicale, le mode de gouvernement de la fonction Système d'Information constitue un enjeu clé.

- Qui prend les décisions, comment ?
- Quel pilotage des compétences, des technologies ?
- Quelles approches utiliser pour optimiser l'efficacité et les coûts ?

Autant de facteurs qui sous-tendent l'agilité qu'aura une entreprise pour tirer parti des opportunités offertes par les nouvelles technologies.

• Quelles sont les responsabilités en matière de technologies de l'information ?

- Responsabilités et objectifs du Directeur des Systèmes d'Information (CIO)
- Responsabilités assignées aux Directions utilisatrices
- Relations entre le département informatique et les utilisateurs

• Comment les technologies de l'information sont-elles intégrées dans les processus de planification et les décisions budgétaires ?

- Existence d'un plan informatique
- Processus de décision d'un investissement informatique
- Processus de pilotage des coûts directs et indirects associés aux technologies de l'information

• Quelle est la politique en matière de pilotage des compétences et des ressources systèmes d'information ?

- Domaines de compétences (actuels, cibles)
- Effectifs
- Appel à la sous-traitance, partenariats, outsourcing
- Mobilité

• Quelle est la politique en matière d'infrastructure technique ? En quoi est-elle au service d'une approche plus globale des processus ?

-

- Quelle est la politique en matière de développement de systèmes ?
 - Spécifique interne, spécifique acheté, progiciel
 - Productivité des outils de développement, de test et d'intégration
 - Gestion des risques dans les projets de développement

- Quelle est la politique en matière de production ?
 - Productivité
 - Gestion des risques
 - Protection des informations

PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE

Les investissements en technologies de l'information ont souvent échappé aux mécanismes traditionnels de régulation de l'investissement. L'importance accrue de ces investissements en volume, en valeur et plus encore en potentiel de différenciation stratégique justifie un système de pilotage approprié.

- Quel est le plan de développement des technologies de l'information dans l'entreprise ?
 - Infrastructure
 - Systèmes
 - Alliances avec des partenaires extérieurs
 - Recherche et innovation
 - Développement des compétences

- A quels enjeux opérationnels répondent les investissements proposés ? A quelle échéance leur impact sera-t-il mesurable ?
 - Réduction de coûts
 - Augmentation de la valeur ajoutée
 - Augmentation du service au client
 - Accroissement du CA
 - Augmentation de la qualité
 - ...

- Quel est le retour sur investissement des projets proposés ?
 - Le ROI des projets fait-il l'objet d'une analyse systématique ?
 - Selon quelle méthode ?
 - Quels sont les mécanismes et les critères de décision associés ?
 - Comment le ROI est-il suivi sur les projets en cours ? Sur les projets achevés depuis 2, 3 ou 4 ans ?

- Quels sont les objectifs du Système d'Information en termes de contribution aux objectifs de progrès de l'entreprise ?

E-BUSINESS ET NETWORK ORGANISATION

Lorsqu'une entreprise se pose la question de la manière dont elle peut tirer parti du développement de la network economy, elle peut choisir divers angles d'attaque, par exemple :

- création d'une nouvelle entité dédiée,
- approche pour chacune des grandes fonctions (marketing commercial, supply chain, R&D, Finance),
- intégration d'une entité dédiée (interne ou externe).

Elle doit également se poser la question de l'adaptation de sa plate-forme et de ses ressources technologiques à ces nouveaux enjeux.

Dans tous les cas, elle est confrontée à la difficulté qu'il y a à faire émerger des opportunités, et à mettre en oeuvre au plus vite les changements nécessaires pour en tirer parti.

Le bon positionnement de la fonction SI est essentiel pour réussir ce type de transformation.

• Comment la fonction SI est-elle/devrait-elle être positionnée par rapport aux opportunités e-business ?

- Fournisseur de solutions techniques aux grandes fonctions/processus
- Partie prenante de la recherche d'opportunités nouvelles
- Responsable du développement de l'e-business (e-commerce, e-procurement, ...)

• A-t-on établi des alliances ou des réseaux avec des opérateurs de l'e-business pour alimenter la recherche d'opportunités réellement créatrices de valeur ?

• La stratégie informatique a-t-elle été revue au regard de ces nouveaux enjeux ?

• La fonction SI dispose-t-elle des méthodes et des savoir-faire lui permettant d'être suffisamment agile dans la mise en oeuvre des solutions techniques nécessaires ?

- Accès aux savoir-faire techniques
- Rapidité de mise en oeuvre
- Réduction des coûts de développement
- Intégration avec les architectures existantes
- Accélération de la formation et de la gestion du changement

- Création de nouveaux modes de relation avec les utilisateurs (internes et externes)

POLITIQUE DE SOURCING ET DE PARTENARIAT

Pour la plupart des entreprises, l'informatique n'est clairement pas le métier de base même si l'évolution et le pilotage au quotidien du Système d'Information nécessitent de requérir de manière récurrente à un nombre élevé de ressources de type informatique. De plus en plus, la question du sourcing de ces ressources se pose, du fait notamment :

- de la rapidité des évolutions technologiques, qui rendent de plus en plus difficile de pouvoir disposer - au bon moment - des ressources adaptées,
- du niveau de professionnalisme informatique accru nécessaire pour piloter efficacement - au plan technique et au plan des coûts - certaines fonctions,
- du caractère de plus en plus maillé du mode de fonctionnement des prestataires de service informatique.

L'enjeu est ici à la fois sur le ratio niveau de service/coûts sur les activités informatiques de type générique (bureautique, production par exemple), sur l'accès rapide aux opportunités offertes par les nouvelles technologies et sur la focalisation des ressources informatiques internes sur ce qui relève de l'excellence propre de l'entreprise.

- Quelle est la politique actuelle en matière de sourcing informatique ?
 - Prestations conservées en interne
 - Prestations sous-traitées au cas par cas
 - Outsourcing global de certaines prestations informatiques

- L'entreprise fait-elle appel à des partenaires pour l'assister dans l'intégration de nouvelles technologies ?

- Quels seraient les gains associés à une redistribution des rôles entre les ressources internes et externes ?
 - Coûts
 - Niveaux de service
 - Meilleure utilisation des ressources internes, focalisation
 - Accélérateur de changement
 - L'outsourcing de process entiers a-t-il été envisagé ? Quels en seraient les gains ?

3

CANEVAS DE PRÉSENTATION D'UNE DIRECTION GÉNÉRALE EN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Périmètre de la présentation

	oui	non
• Traitement de l'information client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Traitement de l'information technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Traitement de l'information de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Automatisation et pilotage temps réel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Robotique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Autres :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Evolution de notre branche d'activité (1)

- **Poids et impact potentiel de la gestion de l'information dans la chaîne de création de valeur de l'entreprise**
 - traitement ou échanges d'information avec les clients
 - traitement de l'information en production
 - traitement de l'information en gestion
- **Influence du développement de l'informatique sur la branche**
 - produits et services
 - chaîne de valeur/relations clients
 - changements de frontières/relations avec d'autres branches
 - poids de la fonction « informatique » et des investissements

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Evolution de notre branche d'activité (2)

- **Développements TI chez nos concurrents ; impact potentiel sur notre position sur le marché**
- **Evolution des attentes de nos clients, de nos fournisseurs et de nos collaborateurs en termes d'informatique**

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Etat de la technologie informatique

- **Développement des technologies utilisées dans notre entreprise**
 - actualité/obsolescence
 - évolution du rapport prix/performance
 - impact potentiel sur les amortissements
- **Nouveaux développements**
 - *hardware*, internet, etc.
 - architecture et conception de logiciels
 - offre progicielle
- **Impact potentiel des nouveaux développements**
 - impact potentiel sur notre entreprise
 - impact potentiel sur les technologies mises en œuvre aujourd'hui

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Diagnostic

- **Position relative à nos concurrents**

- vue par le marché
- vue par nos collaborateurs

- **Investissement et retour sur investissement**

(cf Annexe 1 : Méthodes d'évaluation, de comptabilisation et de financement des investissements TI)

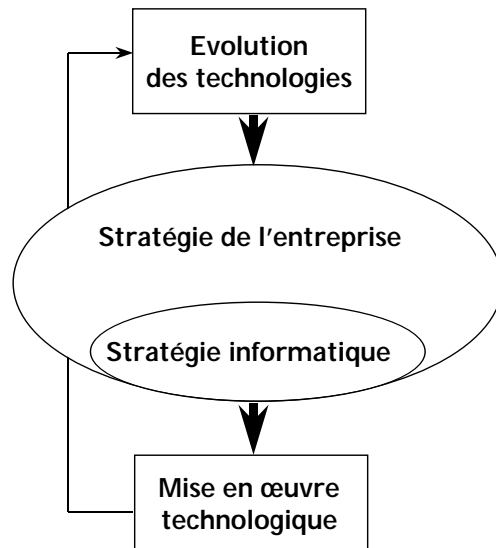
- **Challenges/opportunités**

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Synthèse de la stratégie informatique

AUJOURD'HUI

DEMAIN



Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Orientations de l'informatique de l'entreprise (1)

- **Position dans l'organisation/responsabilités**
- **Intégration de l'informatique dans le processus de planification et les décisions budgétaires**
- **Relations entre le département informatique et les utilisateurs**
- **Politique en matière de ressources humaines**
 - domaines de compétences
 - effectifs
 - qualité/développement

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Orientations de l'informatique de l'entreprise (2)

- **Politique en matière d'infrastructure technique**
 - informatique centralisée/distribuée
 - réseaux
 - informatique personnelle
- **Politique en matière de développement de systèmes**
 - *MAKE IN HOUSE/BUY SERVICE/BUY PACKAGE*
 - outils de développement, de test et d'intégration : productivité
 - gestion des risques dans les projets de développement
- **Politique en matière de production**
 - *RUN/OUTSOURCE* : productivité
 - *reliability/availability*
 - gestion des risques
 - catastrophe (*disaster recovery*)
 - protection des informations

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Etat des lieux et évolutions

Les systèmes actuels et leur niveau

Business		en tête	à niveau	en retard
↑ ↓	Exemples			
	relations clients			
	supply chain			
	R&D			
	ERP (chaîne de valeur)			
	gestion de la connaissance			
	gestion des RH			
	gestion financière			
	communication • courrier électronique • relations avec partenaires			
	Interne			

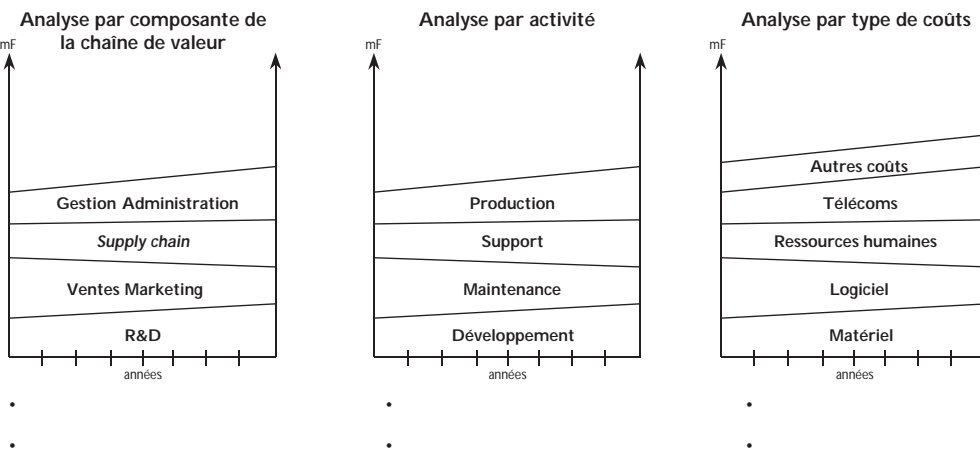
cf Cartographie des chaînes principales en annexe 2

Evolution

- résultats attendus des développements en cours
 - « *incremental progress* »
 - « *breakthroughs* »
- programme de lancement de nouveaux projets
 - résultats à court terme
 - résultats à long terme
- comparaison entre l'évolution projetée et l'ambition stratégique
 - en termes d'informatique
 - de l'entreprise elle-même
- comparaison entre évolution/ résultats initialement projetés et réalisés à 1, 3 et 5 ans

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

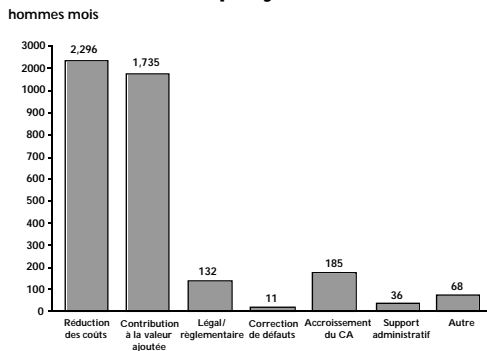
Analyse des coûts TI



Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Analyse du portefeuille des projets TI

Focalisation du portefeuille de projets TI



Impact attendu des projets en cours

	Année 1	Année 2	Année 3	Ultérieur
Réduction des coûts				
Accroissement du CA				
Gains qualitatifs				
ROI / ROCE				

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

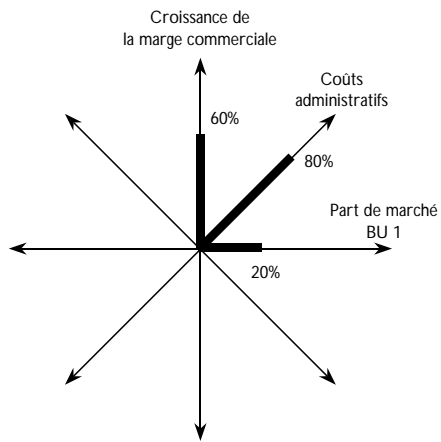
Point sur les grands projets

- **Avancement technique**
- **Avancement budgétaire/coût à terminaison**
- **Atteinte des objectifs**

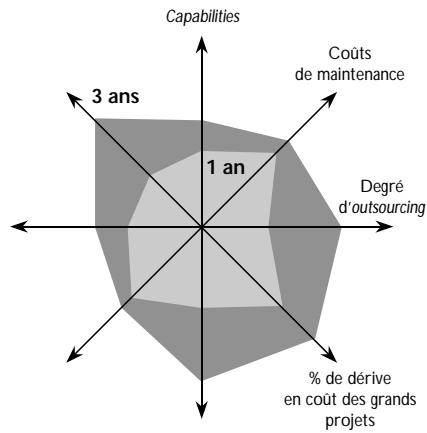
Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Objectifs

Contribution des TI aux progrès de l'entreprise



Progrès à réaliser par la fonction TI



Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Annexe 1 : Méthodes d'évaluation, de comptabilisation et de financement des investissements TI

Principes de comptabilisation des dépenses TI

Choix de financement des investissements TI

Principes d'évaluation et critères de sélection des investissements TI

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

Annexe 2 : cartographie des principales chaînes

Nom	Fonctions couvertes	Année de création	Technologie Hardware	Niveau de modularité	Coûts d'exploitation	Coûts de maintenance	Evolutions

Institut de l'Entreprise - Groupe de travail « Technologies de l'Information »

MEMBRES DE LA COMMISSION
« COMPÉTITIVITÉ ET TECHNOLOGIES
DE L'INFORMATION »
DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Présidents de la Commission :

Thierry BRETON
Président Directeur Général,
Thomson Multimédia

Pierre HESSLER
Directeur Général délégué,
Cap Gemini Ernst & Young

Membres :

Pierre BARBERIS
Président Directeur Général,
Vev

Pascal LAMY
Commissaire au Commerce,
Commission Européenne

Jean-Serge BERTONCINI
Ancien Directeur des Technologies de
l'Information, Psa

Olivier LECOMTE
Directeur Général Adjoint,
Unibail

Jean-Pierre BOISIVON
Délégué Général,
Institut de l'Entreprise

François-Henri PINAULT
Membre du Directoire,
Pinault Printemps Redoute

Henri de CASTRIES
Président du Directoire,
Axa

François WANECQ
Président Directeur Général,
Arjo Wiggins

Dominique-Jean CHERTIER
Directeur Général,
Unedic

David DAUTRESME
Associé Gérant,
Lazard Frères & Cie

Bernard YONCOURT
Président,
Abn Amro Bank Budapest

Rapporteurs :

Jean-Yves KOCH et Jean-Baptiste ROUGÉ
Vice-Présidents,
Cap Gemini Ernst & Young