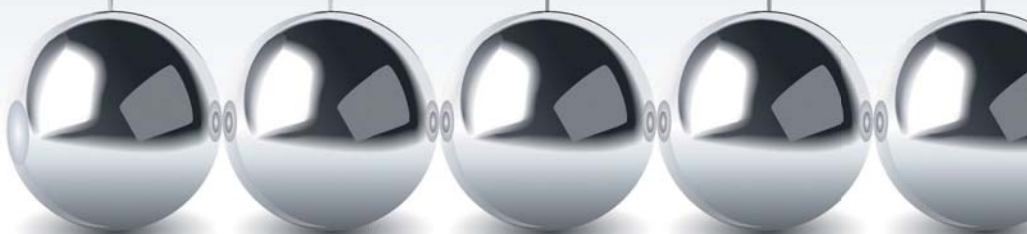


# Baromètre CIO REBOND OU RUPTURE ?



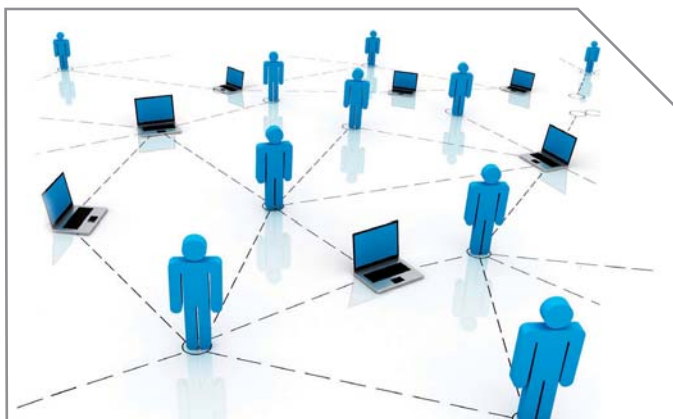




## **CSC À L'ÉCOUTE DES TENDANCES**

Dans le cadre de son programme I.D.E.A.S (Inspiration, Debate, Executive, Annual Surveys), CSC réalise tous les ans plusieurs baromètres pour analyser à l'échelle européenne les tendances et les perspectives des fonctions stratégiques de l'entreprise (ressources humaines, finance, informatique, achats). Ces études, réalisées avec le soutien d'instituts de sondage (IFOP et TNS Sofres), interrogent pour chacune de ces éditions une centaine de dirigeants des plus grandes entreprises et administrations publiques en Europe. Révélés lors d'événements de prestige, organisés dans plusieurs villes européennes (Paris, Madrid, Barcelone, Milan...), les résultats de ces études sont également relayés par des partenaires médias (*Les Échos, La Tribune, L'Expansion, Liaisons sociales, Il Sole 24 ORE...*) et académiques (universités et grandes écoles).

# BAROMÈTRE CIO **REBOND OU RUPTURE ?**



## LA SYNTHÈSE

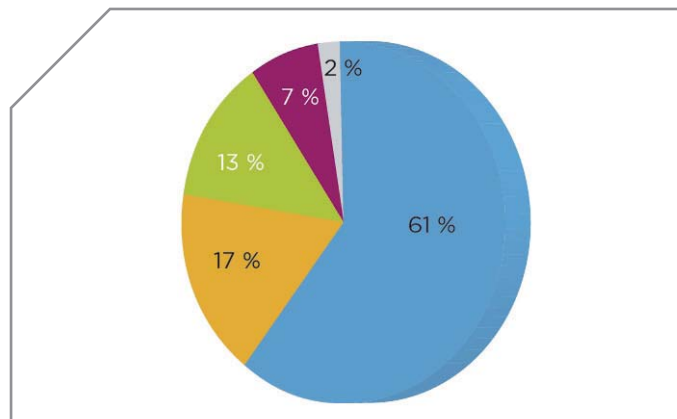
**06** MÉTHODOLOGIE

**09** SYNTHÈSE

**10** Quels nouveaux défis pour les DSI ?

**12** Quelles technologies pour répondre à ces défis ?

**14** Quelle évolution des DSI pour répondre à ces défis ?



## LES RÉSULTATS

**17** LES RÉSULTATS

# SOMMAIRE



## TÉMOIGNAGES



**34**

FABIO DE FERRARI  
Directeur général  
**Cedacri**



**36**

BERNARD GOURAUD  
Directeur Informatique et Technologies  
**Banques Populaires Caisse d'Épargne**



**38**

ALAIN MOUSTARD  
Directeur des Systèmes d'Information  
**Bouygues Telecom**



**40**

ALBERT TIMMERMANS  
Directeur des Systèmes d'Information  
**SPE/Luminus**

**LE “BAROMÈTRE CIO” EST UNE ÉTUDE RÉALISÉE POUR LA 2<sup>ÈME</sup> ANNÉE PAR CSC, EN PARTENARIAT AVEC 01 INFORMATIQUE ET BFM RADIO. IL EST BASÉ SUR UNE ANALYSE QUANTITATIVE DES TENDANCES ET PERSPECTIVES DES DIRECTEURS INFORMATIQUES, AUPRÈS D’UN ÉCHANTILLON DE GRANDES ENTREPRISES EUROPÉENNES.**



# REBOND OU RUPTURE ?

# BAROMETRE CIO

## UNE ÉTUDE EUROPÉENNE

### DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La 2ème édition du “Baromètre CIO” repose sur une collaboration avec l’institut de sondage TNS Sofres auprès d’un échantillon de directeurs informatiques appartenant à des entreprises européennes, dont la taille est supérieure à 1.000 salariés. Ces dirigeants ont été interrogés sur la position, les préoccupations, les performances et les perspectives des directions des systèmes d’information.

### MÉTHODE D’INTERVIEW

Le questionnaire a été réalisé par l’institut TNS Sofres, selon la méthode CATI (Computer Assisted Telephone Interview), entre janvier et mars 2010.

### CIBLE ET ÉCHANTILLON

Entreprises privées et semi-publiques :

- comprenant un effectif salarié minimum de 1.000 personnes,
- localisées en France, Allemagne, Grande Bretagne, Italie, Espagne, Belgique, Portugal.

80 responsables ont été interrogés (sans objectifs détaillés en termes de secteur d’activité ou de taille d’entreprises). Ils représentent les fonctions cibles suivantes :

- Directeur / responsable informatique.

In fine, un redressement de l’échantillon a été effectué afin d’assurer sa représentativité par rapport à la population des entreprises européennes des secteurs d’activité cibles comprenant au moins 1.000 salariés.



# 1

## REBOND OU RUPTURE ?

BAROMÈTRE  $\emptyset$

**LA SYNTHÈSE**



# SYNTHESE

# BAROMÈTRE CIO

## TENDANCES ET PERSPECTIVES DES DIRECTIONS DES SYSTÈMES D'INFORMATION

# 1. QUELS NOUVEAUX DÉFIS POUR LES DSI ?

LES EXIGENCES DES CLIENTS ONT ACCRU LA TENDANCE À LA SEGMENTATION DES MARCHÉS. LES CONSOMMATEURS VEULENT PARTICIPER À LA DÉFINITION DES OFFRES QUI LEUR SONT PROPOSÉES, À L'IMAGE DES PRISES DE PAROLE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX. LA GÉNÉRATION Y EXPRIME UN BESOIN ACCRU DE COLLABORATION ET DE FLUIDITÉ DE L'INFORMATION AU MOMENT OÙ LA FRONTIÈRE ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE EST DE PLUS EN PLUS FLOUE. LES PRÉOCCUPATIONS ÉCOLOGIQUES ONT DÉSORMAIS DÉPASSÉ LES DÉCLARATIONS D'INTENTION, LA "GREEN IT" DEVIENT UN ENJEU MAJEUR POUR LES ENTREPRISES.

### DES MODÈLES À RÉINVENTER

La crise contraint les entreprises à repenser tout ou partie de leur modèle économique et à s'adapter au plus vite à un environnement dans lequel les relations avec les acteurs économiques (clients, investisseurs, Etat) sont bouleversées. La pénurie de liquidités et la disparition de nombreux clients ont été les deux manifestations les plus concrètes de la crise. Désormais, la croissance ne sera plus tirée par le crédit. Nous devons donc inventer d'autres modèles.

Dans l'industrie, les modèles économiques ont été revus de fond en comble, sous le signe des économies et de la réduction des coûts fixes. Les entreprises ont pris conscience de l'ampleur de la transformation de la chaîne de valeur et du rôle d'Internet comme moteur de croissance et de différenciation compétitive.

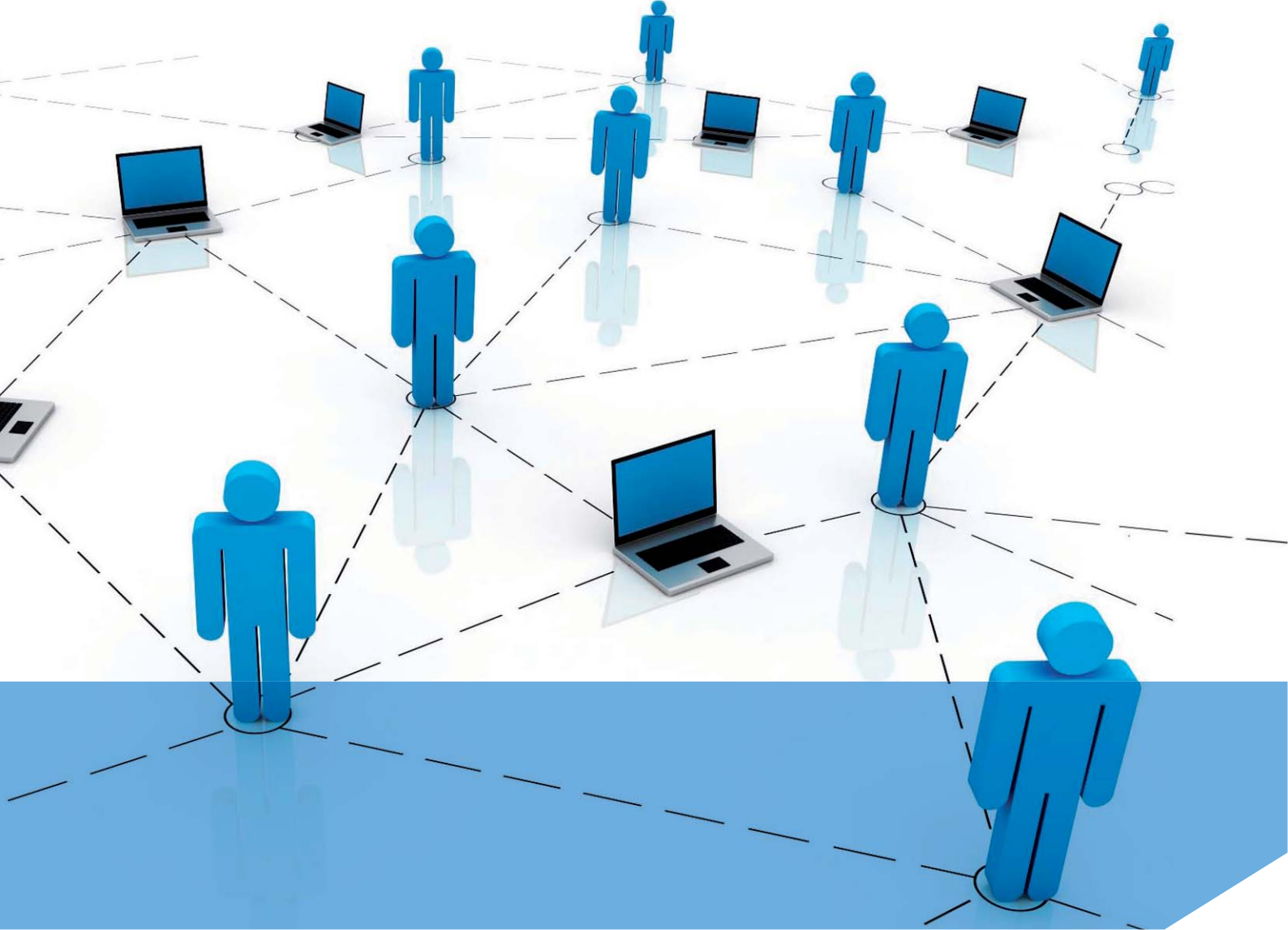
Les exigences des clients ont accru la tendance à la segmentation des marchés. Les consommateurs veulent participer à la définition des offres qui leur sont proposées, à l'image des prises de parole sur les réseaux sociaux. Ce besoin de participation concerne toutes les générations et oblige les entreprises à s'adapter. La relation client n'est plus le complément d'un produit ou d'un service. Elle devient une clé de la réussite.

Les habitudes d'achat ont changé en profondeur, sonnant le glas de l'hyperconsommation. De nouveaux réflexes sont apparus. Pour résister à la pression sur leur niveau de vie, les consommateurs tendent à préférer l'usage d'un produit plutôt qu'à se focaliser sur sa possession. La faculté de pouvoir profiter d'un bien à la demande prend le dessus sur la notion de propriété permanente. Le produit devient secondaire.

Certes, il est difficile de savoir ce qui perdurera dans cette évolution accélérée par la crise. Mais le changement des habitudes de consommation lié à une plus grande attention au rapport qualité-prix et à des achats plus raisonnés aura un impact sur les entreprises. La crise annonce une phase d'expansion longue, basée sur la transformation de nos habitudes de consommation et de production.

### LA GÉNÉRATION Y

Les rapports de force changent. Un tiers de la population mondiale (2,3 milliards d'individus âgés de 10 à 29 ans) a grandi avec une souris à la main et les réseaux sociaux comme référents. La génération des 20-30 ans qui arrive dans les entreprises est rompue à toute la panoplie du technophile : blogs, wikis, réseaux sociaux, flux RSS... Quatre aspects caractérisent ces adeptes du Web 2.0 : l'individualisme, l'impatience, l'interactivité, l'interconnexion.



La génération Y exprime un besoin accru de collaboration et de fluidité de l'information au moment où la frontière entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus floue. Or, ces jeunes actifs tombent de haut lorsqu'ils découvrent dans l'entreprise des applications client-serveur et un intranet dépourvu de toute interactivité. Cette situation peut nourrir bien des frustrations, voire des départs, au moment où la guerre des talents fait rage. Reliée en permanence au monde via les Smartphones et les réseaux sociaux, la génération Y est exigeante, créative et multitâches. Son besoin d'être sans cesse connectée renforce la nécessité d'intégrer les nouvelles technologies dans l'entreprise. D'autant plus que les pratiques collaboratives et les technologies du Web 2.0 offrent de nombreux avantages. Elles permettent un partage du savoir et une grande réactivité par rapport aux clients. Elles favorisent l'innovation et la collaboration avec les partenaires externes. Elles améliorent la productivité et le moral des collaborateurs. Le renouvellement de génération fait évoluer l'entreprise vers de nouveaux modes de management. Les DSI transposent les outils collaboratifs de la sphère privée vers des usages professionnels et mettent en place de nouvelles méthodes de travail qui créent davantage de valeur. Le système d'information doit proposer des outils adaptés aux nouveaux usages : des réseaux sociaux et des messageries instantanées intégrés aux postes de travail, des plateformes collaboratives aussi séduisantes et simples d'usage que les plateformes privées... Ainsi, beaucoup d'entreprises préfèrent

recourir à des réseaux sociaux internes, qui autorisent le partage d'informations entre salariés et prémunissent contre les indiscretions externes. Cette nouvelle génération n'est pas une contrainte, c'est une chance.

## L'ENVIRONNEMENT

Les préoccupations écologiques ont désormais dépassé les déclarations d'intention. Avec le "Grenelle de l'environnement" et le recours de plus en plus fréquent au bilan carbone, la "Green IT" devient un enjeu majeur pour les entreprises. Tout d'abord, l'informatique représente 2 % des émissions de CO<sup>2</sup> au niveau mondial, soit l'équivalent des émissions de l'aviation civile. Ensuite, l'IT peut avoir un effet de levier positif sur les 98 % d'émissions restantes (la chaîne logistique, le transport, la construction...). Enfin, face à la crise écologique, les questions environnementales pourraient bientôt arriver en tête des critères d'achat, tous produits confondus. Le monde constitué des producteurs d'un côté et des consommateurs de l'autre est en train de disparaître. D'autres modèles commencent à se développer avec la révolution numérique. Sur Internet, par exemple, il n'y a ni producteurs ni consommateurs mais des contributeurs. On entre dans la logique de l'économie contributive, qui repose sur des investissements personnels et collectifs et qui crée une autre forme de valeur.

# 2. QUELLES TECHNOLOGIES POUR RÉPONDRE À CES DÉFIS ?



## LE “BUREAU VIRTUEL”

Le contexte économique et environnemental favorise l'adoption d'infrastructures de type “bureaux virtuels” au sein des entreprises. Les politiques de réduction des coûts, d'économie d'énergie, de productivité individuelle et de sécurité entraînent la migration d'un nombre croissant de postes de travail vers un modèle informatique basé à la fois sur des ordinateurs “légers”, mais aussi sur des applications et une puissance de traitement centralisées.

Les DSI privilégient les chantiers liés à l'efficacité opérationnelle, en particulier la rationalisation des infrastructures, les opérations de consolidation, la “virtualisation” des serveurs, l'industrialisation des processus informatiques. Le “bureau virtuel” n'héberge aucune application ou donnée. Il les centralise sur un serveur. Et les technologies de “virtualisation” permettent de faire travailler en parallèle plusieurs applications sur un même serveur.

Le “bureau virtuel” entraîne des économies de support et de maintenance, une diminution des coûts de matériels et de licences, une baisse de la consommation d'énergie. Il contribue à doper la productivité et à mieux satisfaire la génération Y dans son rapport au travail avec, sur le même poste, une partie professionnelle et une partie privée.

## LE “CLOUD COMPUTING”

Les entreprises sont invitées à transformer la pression mondiale de baisse des prix en incitation à innover et à développer de nouvelles technologies de production. Pour les DSI, l'innovation peut passer par le “Cloud computing” afin de réduire le coût de manipulation de l'information. Ou encore, par le “Parallel Processing” afin d'augmenter la capacité de traitement des données et d'en réduire le coût.

Le “Cloud computing” annonce une transition vers une nouvelle manière de collaborer. Nous passons de la notion de possession de produits à celle de consommation de services. Les coûts fixes deviennent des coûts variables. Cette combinaison technologique permet de louer des services informatiques à la demande et d'utiliser des ressources selon ses besoins.

L'intérêt du “Cloud computing” est d'abord économique, même si ce n'est pas le principal bénéficiaire. Au lieu d'investir dans des serveurs et des logiciels qui ne sont pas utilisés à 100 %, les entreprises ne sont facturées qu'à l'usage.

Son intérêt est également opérationnel : les entreprises peuvent mutualiser leurs ressources et accéder à des capacités de stockage et de calcul supplémentaires.

DEPUIS LA FIN DU XXÈME SIÈCLE, UNE NOUVELLE RÉVOLUTION BOUSCULE L'ÉCONOMIE. SON OUTIL EST LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION. SON VECTEUR EST L'EFFONDREMENT DE TROIS PRIX ESSENTIELS : LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION, SA CONSERVATION ET SON TRANSPORT. AVEC CET ÉCRASEMENT DES PRIX, LES ENTREPRISES ONT PU TRANSFORMER LEUR ORGANISATION, APLATIR LEUR HIÉRARCHIE, ANALYSER DES QUANTITÉS DE DONNÉES POUR SEGMENTER LEURS CLIENTÈLES, ET EXTERNALISER DES PANS ENTIERS DE LEUR ACTIVITÉ POUR DEVENIR PLUS EFFICACES. POUR CRÉER DE LA VALEUR ET RÉDUIRE LES COÛTS, LES CHOIX TECHNOLOGIQUES À LA DISPOSITION DES DSI SONT NOMBREUX ET VARIÉS.



Mais le "Cloud computing" permet surtout d'accroître l'agilité des entreprises en termes d'innovation, de vitesse et de réceptivité. Il apporte à la fois l'accès rapide aux ressources, la simplification des processus et l'automatisation des fonctions. Dans un monde globalisé où l'universalité des échanges est prédominant, l'accès à une information exponentielle est un enjeu majeur.

Toutefois, beaucoup d'entreprises demeurent hésitantes, essentiellement pour des raisons de sécurité. En effet, la fiabilité et la sécurité des informations figurent parmi les premières préoccupations des DSI. En 2009, les attaques ciblant les données des entreprises dans le monde ont presque doublé. Pourtant, nombre d'attaques informatiques sont davantage internes aux entreprises qu'externes.

## LA "GREEN IT"

Environ 45 millions de serveurs fonctionnent dans le monde. A eux seuls, les grands centres de données ont doublé leur consommation électrique entre 2000 et 2005. Après l'énergie des équipements informatiques, que l'on peut optimiser par la "virtualisation", la plus grande quantité d'énergie consommée provient des systèmes de climatisation des locaux.

La "Green IT" est un puissant levier en termes de communication et de motivation des équipes pour réduire les effets négatifs des activités humaines sur l'environnement. Mais les directions générales attendent d'abord des économies. Il existe trois principaux axes de gains : la consommation d'énergie, la consommation de papier et le recyclage du matériel.

Sous l'intitulé "Green IT", les DSI peuvent faire passer un certain nombre de projets de réduction des émissions de CO<sup>2</sup> et de réduction des coûts, de la "virtualisation" des serveurs à la consolidation des centres de données, en passant par la révision de la politique d'impression ou l'extinction des postes en période d'inactivité. Pourtant, 72 % des entreprises n'ont aucune stratégie pour réduire la consommation électrique de leurs centres de données.

En réalité, les projets de "Green IT" sont encore minoritaires. Les grands donneurs d'ordres communiquent davantage qu'ils n'agissent sur ces sujets. Et les mentalités ont besoin d'évoluer. Ce qui compte avant tout, c'est la discipline et les bonnes pratiques à mettre en oeuvre au quotidien dans les entreprises.

# 3. QUELLE ÉVOLUTION DES DSI POUR RÉPONDRE À CES DÉFIS ?

LES DIRECTIONS GÉNÉRALES DEMANDENT À LA DSI DE DEVENIR PLUS AGILE ET DE MONTRER LA VOIE POUR DÉVELOPPER L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE. ELLE EST INVITÉE À S'OUVRIRE DAVANTAGE ENCORE AUX DIRECTIONS MÉTIERS POUR ACCOMPAGNER LEUR TRANSFORMATION. LE DSI DOIT DISPOSER D'UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DES MÉTIERS DE L'ENTREPRISE TOUT EN FAISANT PREUVE D'UNE SOLIDE EXPERTISE INFORMATIQUE.

## LA TRANSFORMATION DE LA DSI

Dans un contexte où chaque entreprise doit réinventer sa façon de produire et faire émerger de nouveaux modèles de croissance, le système d'information représente un élément essentiel de l'efficacité opérationnelle. Le DSI a un rôle important à jouer. Pour ce faire, il doit avoir la capacité à comprendre le monde dans son ensemble, dans ses crises comme dans ses mouvements longs, et à comprendre comment chaque partenaire de l'entreprise va réagir à ces mouvements.

Loin de se limiter à la gestion des ressources informatiques, même si la réduction des coûts demeure un enjeu récurrent, le DSI transforme son infrastructure pour se concentrer sur l'innovation et la création de valeur. Sa priorité est de mettre en place des technologies qui favorisent la croissance de l'entreprise. En effet, les projets prioritaires sont ceux qui accompagnent l'évolution stratégique de l'entreprise. Ainsi, l'informatique n'est plus considérée comme un centre de coût mais comme un moyen d'accroître l'activité.

Les directions générales demandent à la DSI de devenir plus agile et de montrer la voie pour développer l'entreprise numérique. Elle est invitée à s'ouvrir davantage encore aux directions métiers pour accompagner leur transformation. Le DSI doit disposer d'une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise tout en faisant preuve d'une solide expertise informatique. Sa valeur ajoutée est sa capacité à comprendre les attentes des utilisateurs et à préconiser de

nouveaux usages apportant un avantage concurrentiel aux métiers, par exemple, dans le décisionnel, la relation-client, la gestion de la chaîne logistique. Le DSI passe d'un rôle technique à un rôle de management car la connaissance technologique n'est plus au centre des compétences que l'on attend de lui.

## L'INNOVATION

Plus que jamais, l'innovation est considérée comme une composante stratégique pour renouer avec la croissance. Près de 90 % des chefs d'entreprise estiment que l'innovation est au moins aussi importante que la réduction des coûts dans leur équation économique. La crise économique rend l'innovation plus nécessaire que jamais pour assurer l'avenir à long terme des entreprises. Les leaders de l'innovation ne s'efforcent pas seulement de se protéger de la crise, ils cherchent à en tirer parti pour dépasser leurs concurrents. Pour concrétiser l'innovation, le DSI doit être à la fois "visionnaire" et "pragmatique".

Toutefois, il n'existe aucune recette miracle en matière d'innovation. C'est la mise en place d'un partenariat, d'une organisation et de règles de prise de décision entre des personnes disposant de compétences créatives et des personnes dotées de compétences rationnelles qui rend le processus d'innovation efficace. La tendance naturelle à opposer les différences est dépassée. La diversité des compétences, des formations, des âges, des sexes, des ethnies est une richesse.

### **JUSQU'EN 2008...**

La DSI a connu une longue période marquée par la réduction des coûts et l'amélioration des processus métiers. Aux yeux des directions générales, la DSI représentait un centre de coûts dont la plus-value était difficile à mesurer. Elle était considérée comme une fonction support au service du développement des métiers et de la réduction des coûts. Le rôle du DSI était encore centré sur l'évolution des infrastructures et l'organisation des architectures, ce qui ne créait pas forcément de valeur pour l'entreprise. Puis, le rôle du DSI est passé d'une dimension technologique et informatique à une dimension plus stratégique.

### **EN 2009...**

Le DSI a dû faire face à de nouveaux défis liés à la crise financière et économique, en faisant évoluer le système d'information pour le rendre plus flexible, plus agile et plus évolutif. Le DSI a mis en œuvre les moyens permettant de délivrer des services toujours plus performants, aux meilleurs coûts. Le DSI s'est adapté pour être perçu comme le garant de l'innovation et des processus métiers, créant davantage de valeur pour l'entreprise grâce à l'excellence opérationnelle. Le DSI s'est rapproché des métiers en s'impliquant progressivement dans leur évolution et dans la définition de la stratégie de l'entreprise, affirmant ainsi son leadership sur l'innovation.



# 2

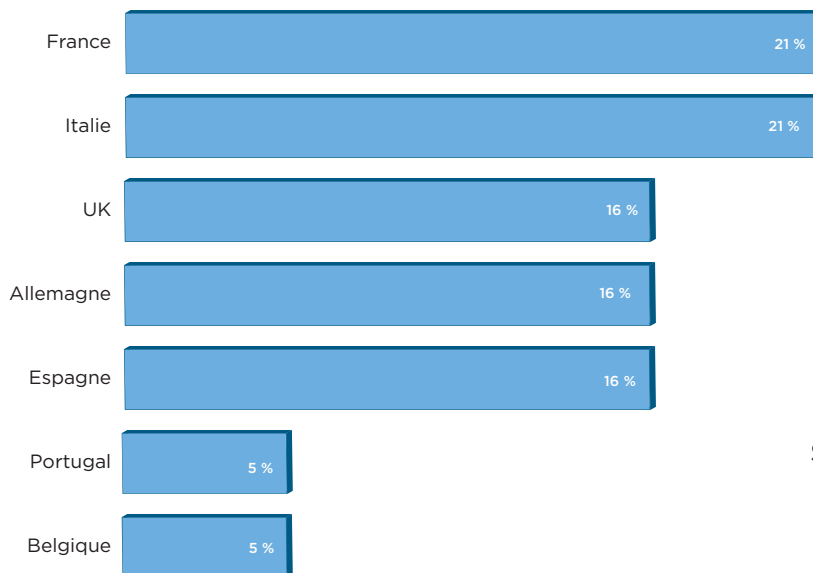
## REBOND OU RUPTURE ?

BAROMÈTRE  $\emptyset$

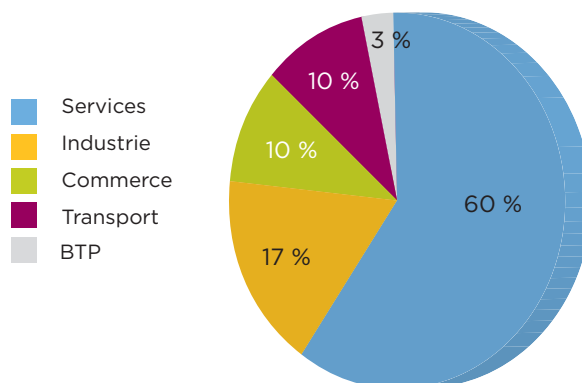
**LES RÉSULTATS**

# STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

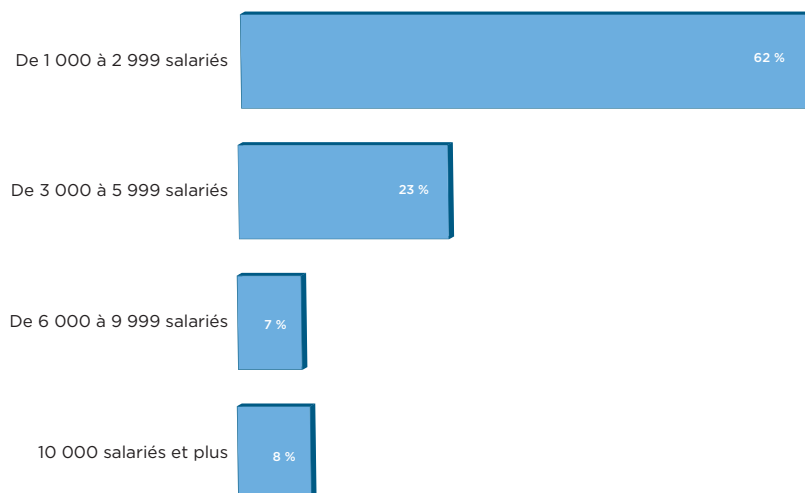
## PAYS INTERROGÉS



## SECTEUR D'ACTIVITÉ



## EFFECTIF SALARIÉ PERMANENT



## DESCRIPTION DE LA DSI

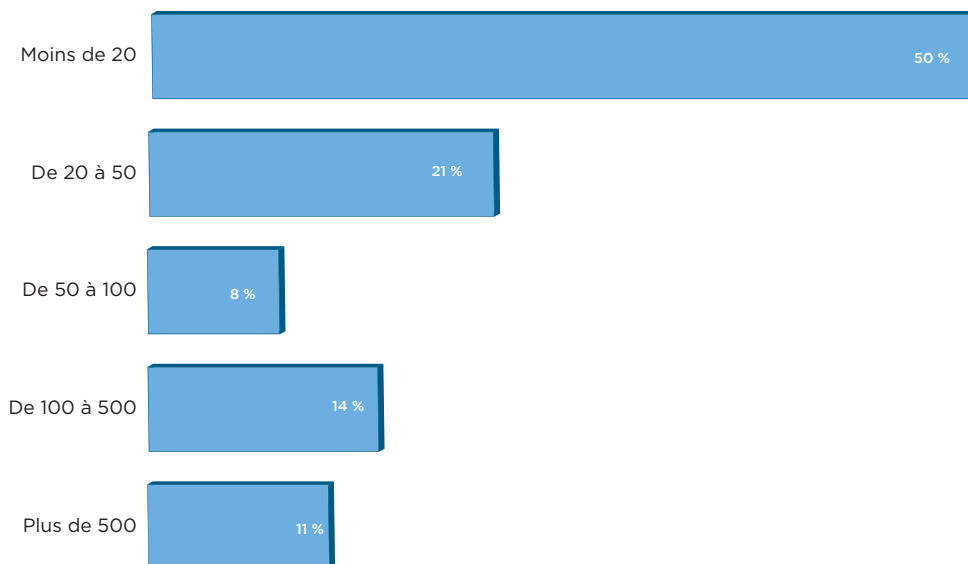
### L'alignement du système d'information aux fonctions métiers s'est opéré au sein des entreprises

Les besoins des métiers se sont exprimés par une gestion dynamique du patrimoine applicatif, et la contribution de la fonction DSI passe par une meilleure gestion des processus métiers. Les leviers clés de cette évolution se situent au niveau de l'identité même de la DSI qui a profondément changé. En effet, l'aspect « pure technologie » semble moins important et laisse place à un leadership sur l'innovation et une implication forte dans la stratégie, ce qui permet de créer plus de valeur pour l'entreprise.

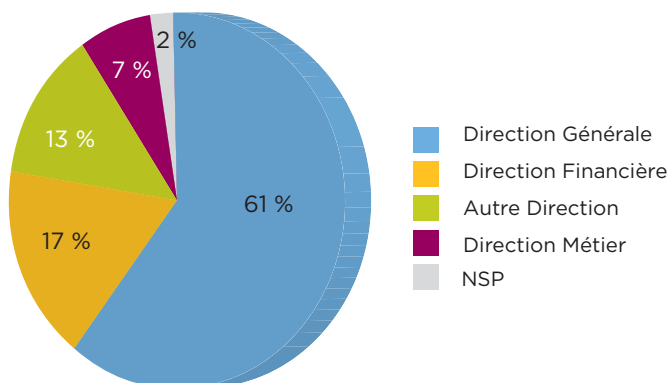
### Une fonction stratégique incontestable

La participation de la DSI aux instances décisionnaires de l'entreprise et le rattachement de la fonction auprès de la DG montre que le nouveau rôle du DSI est hautement stratégique.

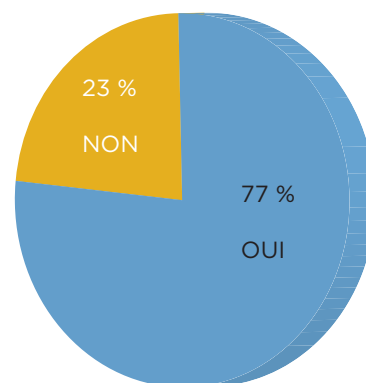
### NOMBRE DE COLLABORATEURS DE LA FONCTION SI



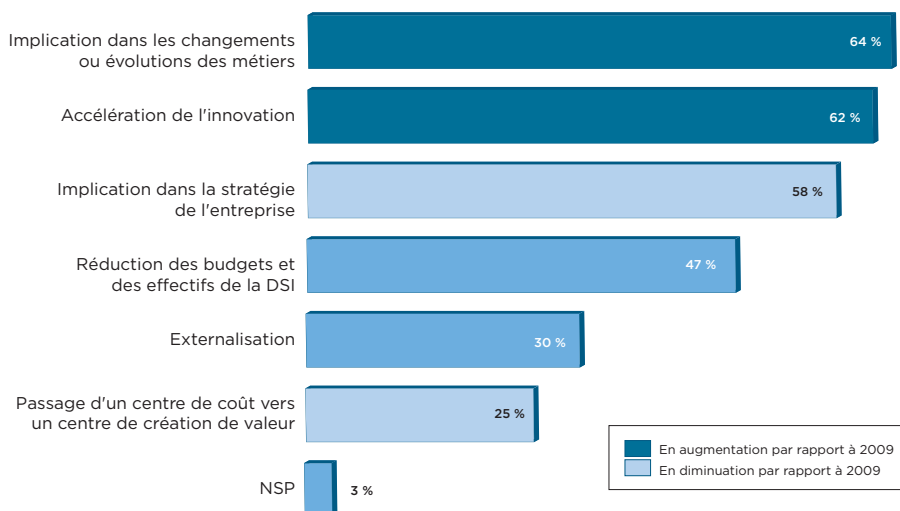
### RATTACHEMENT DE LA DSI



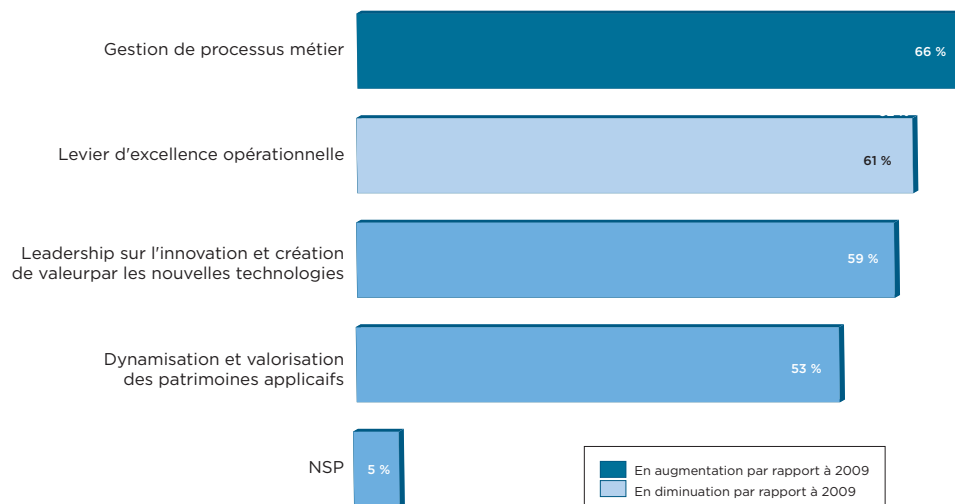
### PARTICIPATION AUX INSTANCES DÉCISIONNAIRES DE L'ENTREPRISE



## EVOLUTIONS MARQUANTES RÉCENTES DE LA DSI



## EVOLUTION DE LA CONTRIBUTION DE LA DSI AU SEIN DE L'ENTREPRISE



## DÉFIS ET PRIORITÉS DE LA DSI

**L'entreprise étendue bouleverse les modes d'organisation traditionnels, avec un niveau de complexité croissant qui modifie profondément les méthodes de travail.**

La coopération accrue entre l'entreprise et son environnement, le nécessaire partage de l'information et le besoin de développer des outils collaboratifs pose de nombreuses questions de sécurité.

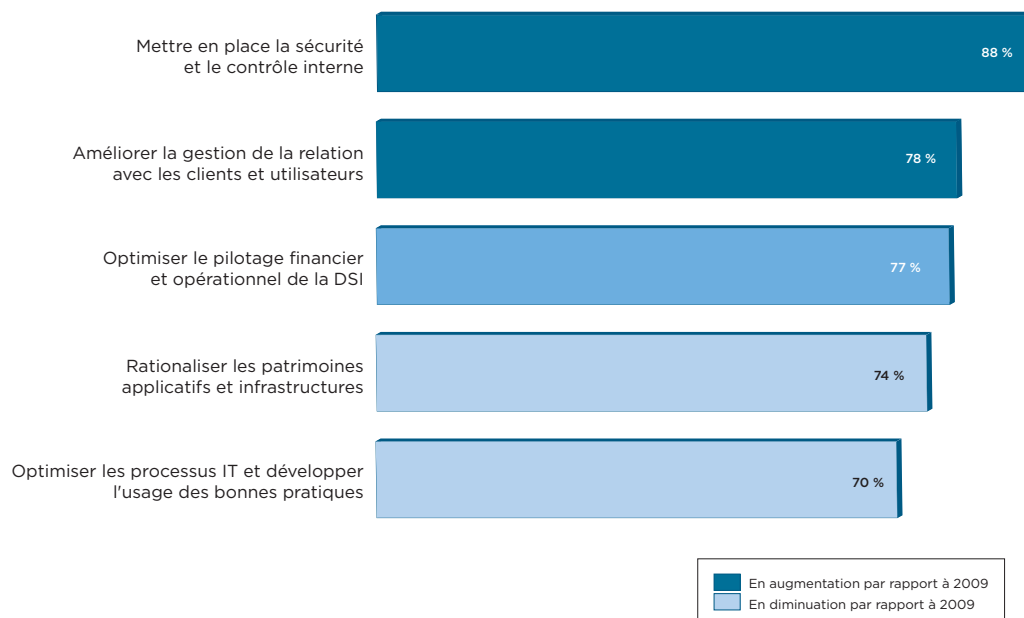
La priorité du DSI sera d'intégrer les clients et les différents utilisateurs concernés dans le système d'information, tout en permettant d'accéder en permanence aux données de l'entreprise, où que l'on soit et de manière totalement sécurisée.

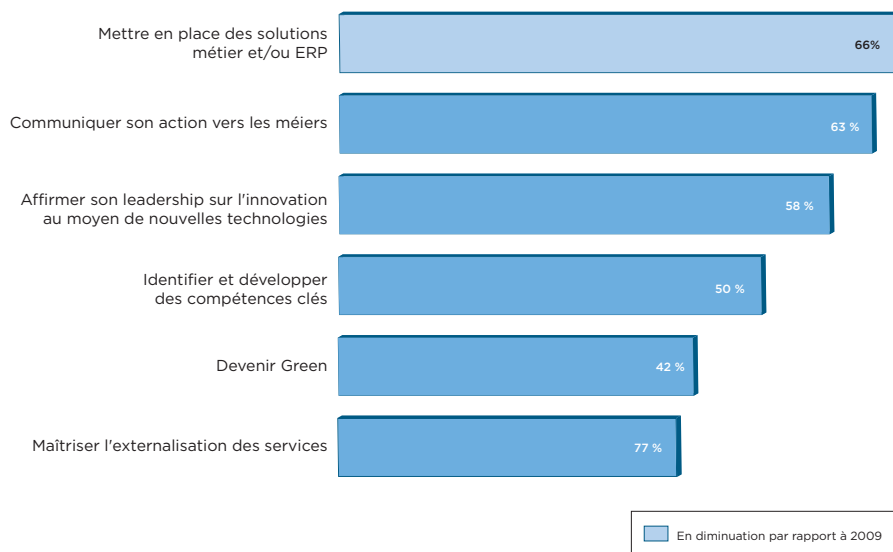
**Attirer et fidéliser ses clients, renforcer ses relations avec les utilisateurs : autant d'éléments qui permettent au DSI de mieux appréhender les besoins et les marchés potentiels afin de saisir des opportunités d'affaires**

L'amélioration de la gestion relationnelle avec les clients et utilisateurs du SI est un enjeu majeur, levier clé de d'une stratégie orientée « Business ». Il revient au DSI de s'adapter afin de trouver de nouvelles approches.

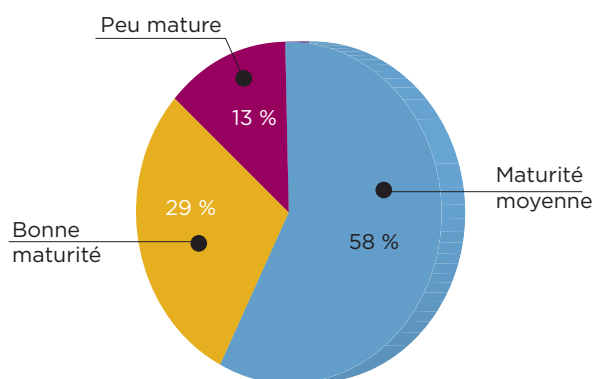
Les nouvelles tendances technologiques doivent permettre d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en saisissant plus d'opportunités et en créant davantage de valeur par l'innovation.

### DÉFIS IMPORTANTS POUR LES ANNÉES À VENIR

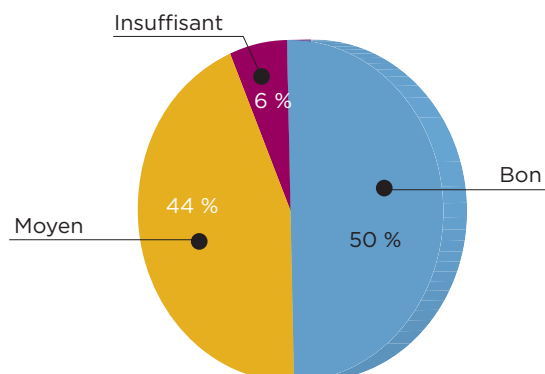




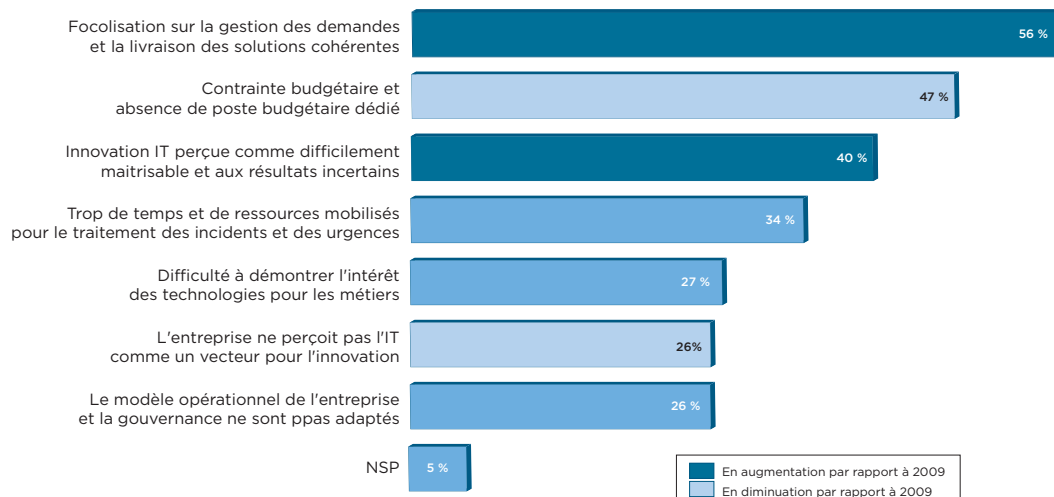
## MATURITÉ DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À LA GESTION DU PATRIMOINE APPLICATIF



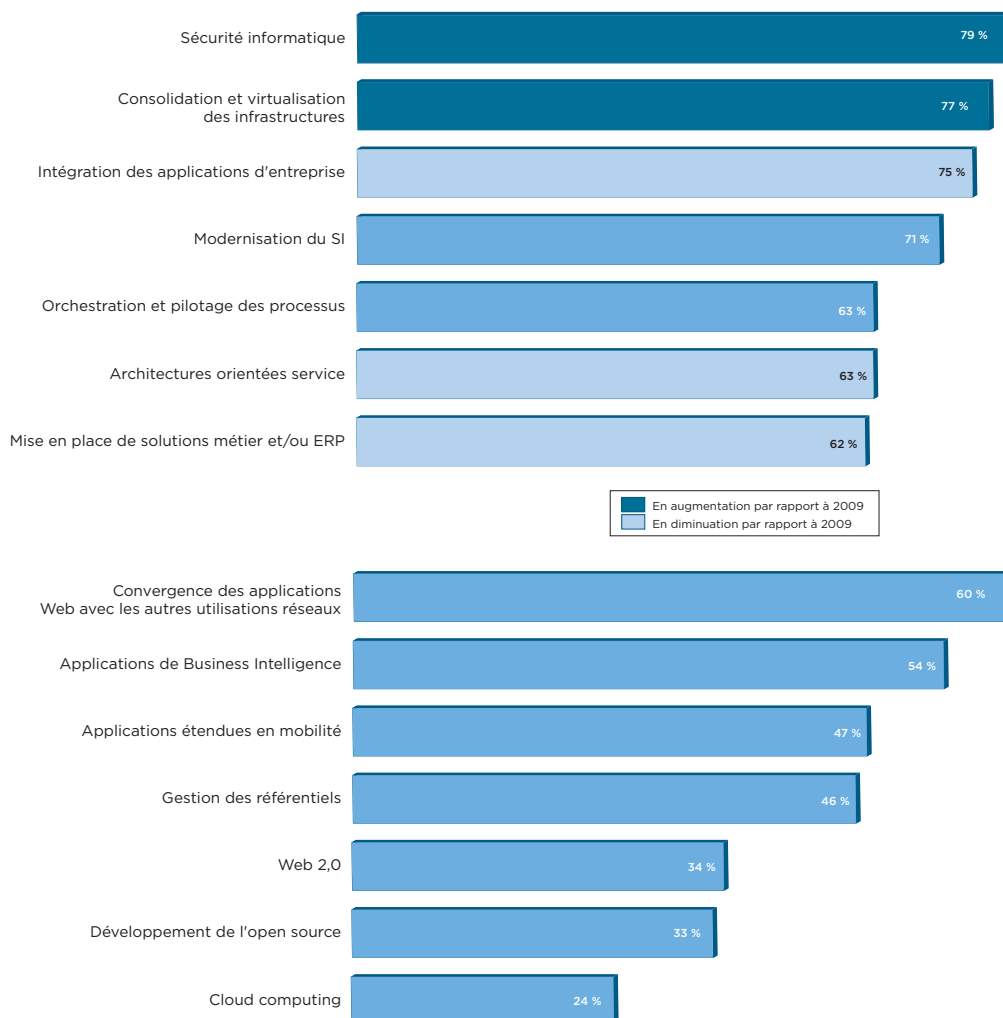
## NIVEAU DE VISIBILITÉ DE LA QUALITÉ DES APPLICATIONS STRATÉGIQUES



## PRINCIPAUX FREINS RENCONTRÉS PAR LA DSI POUR LE LEADERSHIP DE L'INNOVATION



## AXES D'INVESTISSEMENT PRIORITAIRES DANS LES 2/3 ANS À VENIR



## L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

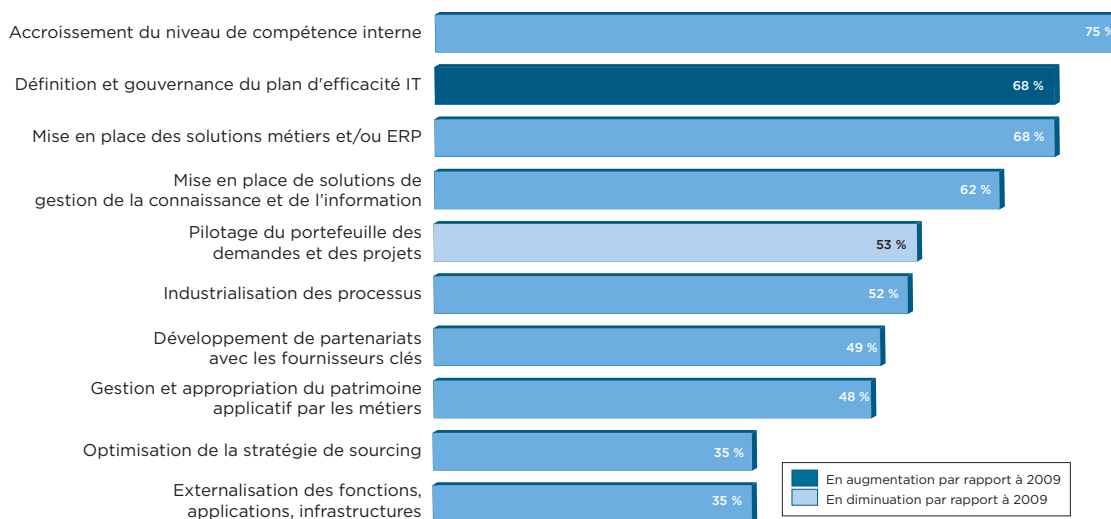
### Le manque de compétences internes est un frein majeur pour la performance opérationnelle de la DSI

La simplification des SI par l'utilisation de solutions préfabriquées montre que les DSI ont beaucoup de progrès à faire dans les méthodes de travail.

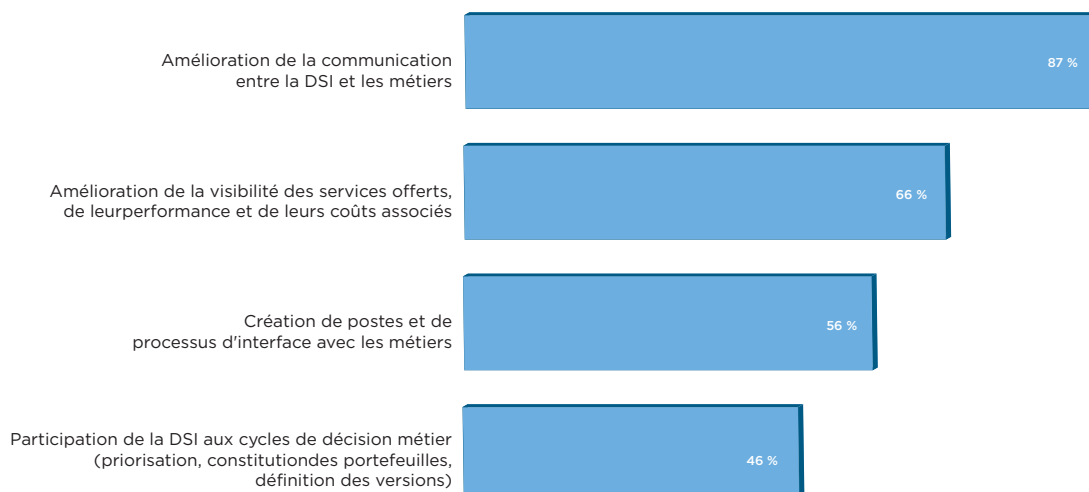
### Par rapport à l'année dernière, l'urgence des actions reste identique.

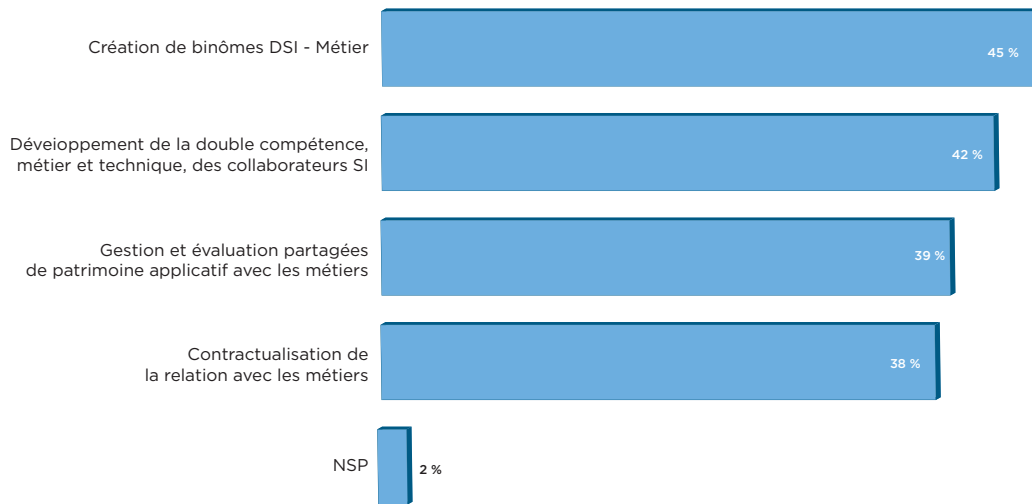
Les efforts entrepris pour améliorer la relation des DSI envers les métiers restent portés sur la communication. Il s'agit d'un « combat perpétuel » des DSI sans réel progrès majeur.

### OBJECTIFS PRIORITAIRES À ATTEINDRE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE



### ACTIONS ENTREPRISES AFIN D'AMÉLIORER LA RELATION DSI-MÉTIERS





## DSI ET BUDGET

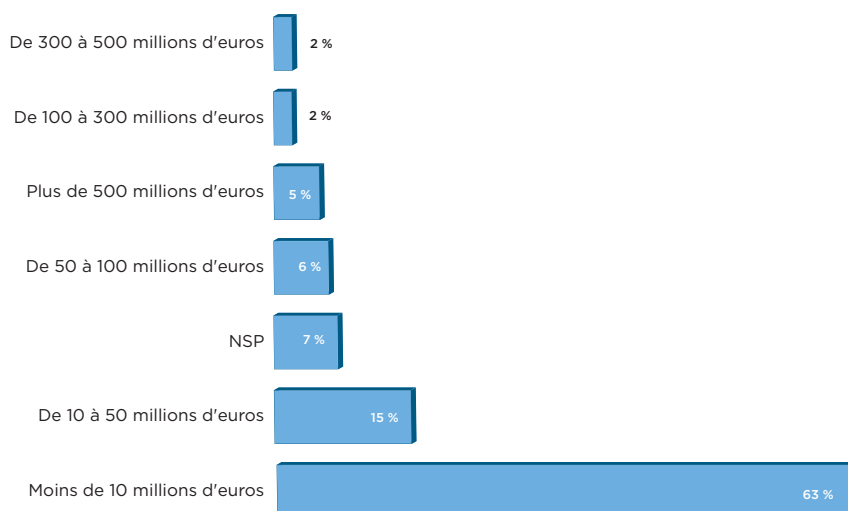
### 2010 semble être une année de rebond en termes d'investissement

Par rapport à la forte baisse des investissements de l'année passée, les DSI laissent apparaître davantage d'optimisme pour 2010.

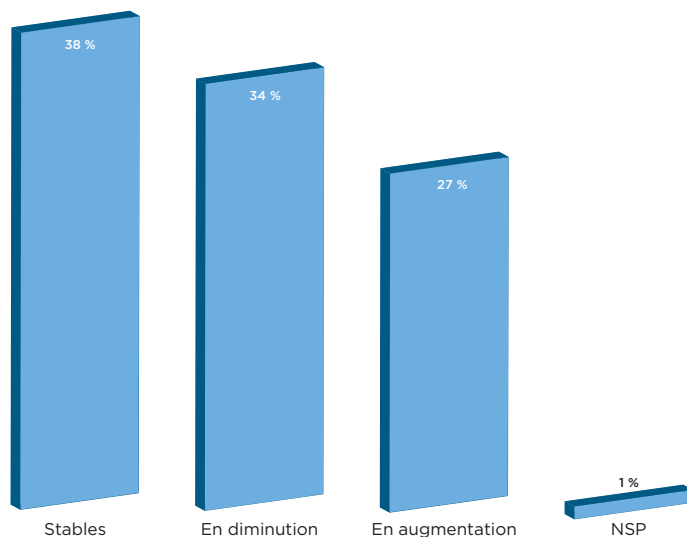
En effet, 65% des sondés ne prévoient pas de diminuer leurs investissements et 27% prévoient de les augmenter. Malgré cette hausse, le budget total des DSI en 2010 devrait atteindre le même niveau qu'en 2005.

L'externalisation ne semble pas être la norme pour optimiser les coûts : il s'agit avant tout d'améliorer la productivité et l'efficacité globale, notamment grâce à une diminution des coûts et une rationalisation des infrastructures.

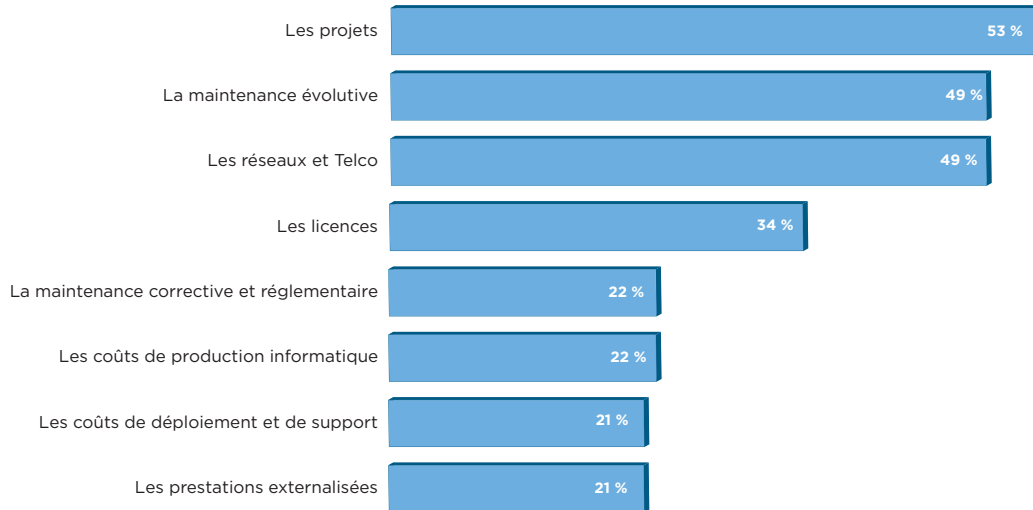
### BUDGET DE LA DSI



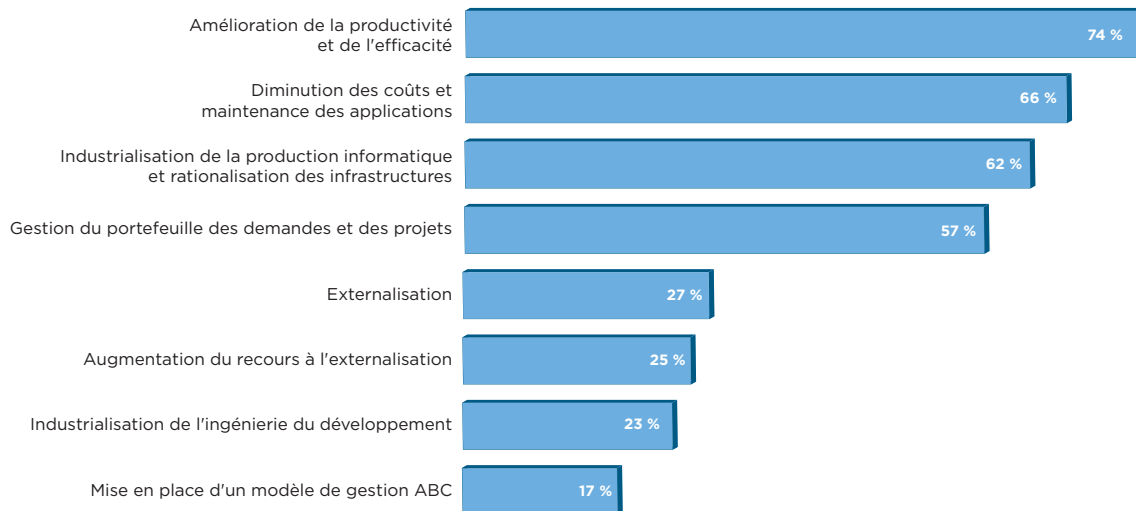
### TENDANCES DES INVESTISSEMENTS POUR 2010



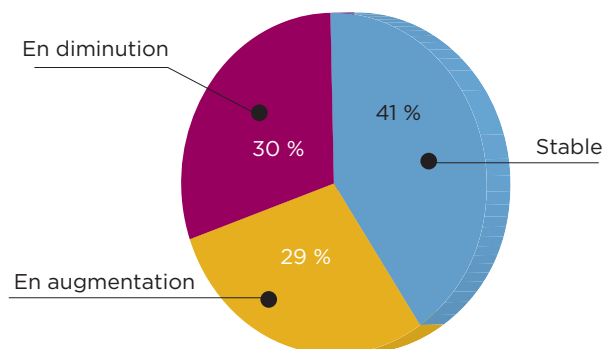
### ELÉMENTS LES PLUS COÛTEUX DU BUDGET GLOBAL EN 2009



### PRIORITÉS POUR L'OPTIMISATION DES COÛTS DU BUDGET SI POUR 2010



### EVOLUTION DU RATIO BUDGET LIÉ AUX PROJETS PAR RAPPORT AU BUDGET DE MAINTENANCE ET DE FONCTIONNEMENT



## EXTERNALISATION, GOUVERNANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

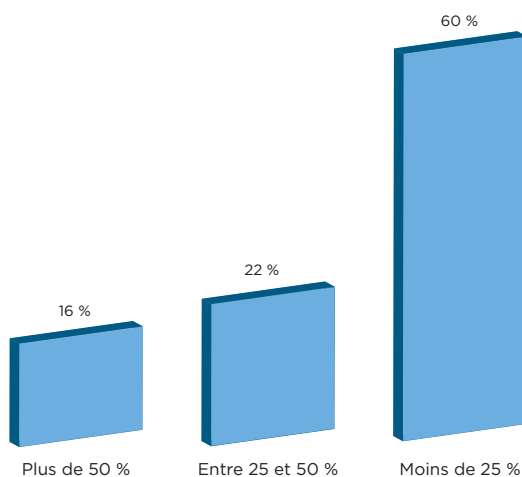
**La DSI doit adopter un langage orienté « Business » afin d'être le catalyseur de l'amélioration de la productivité.**

Le système d'information doit être gouverné de manière à s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, et le DSI doit se concentrer sur des compétences managériales plus larges afin de mieux appréhender les problématiques métiers.

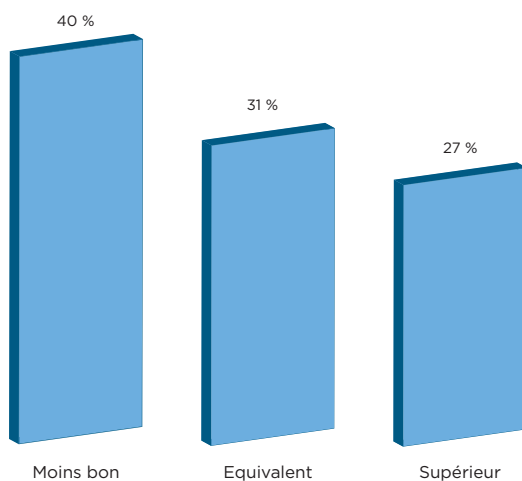
L'utilisation explicite de l'information doit faire progresser la fonction DSI dans l'entreprise, permettant ainsi de saisir des opportunités d'affaires. Par sa compréhension et sa vision globale de la stratégie de l'organisation, le DSI doit utiliser la technologie à sa disposition pour atteindre les objectifs de performance et de rentabilité fixés par la DG.

La dimension internationale doit être intégrée dans la réflexion stratégique afin de rendre le système d'information évolutif et adaptable. Le DSI 2010 doit être visionnaire et pragmatique.

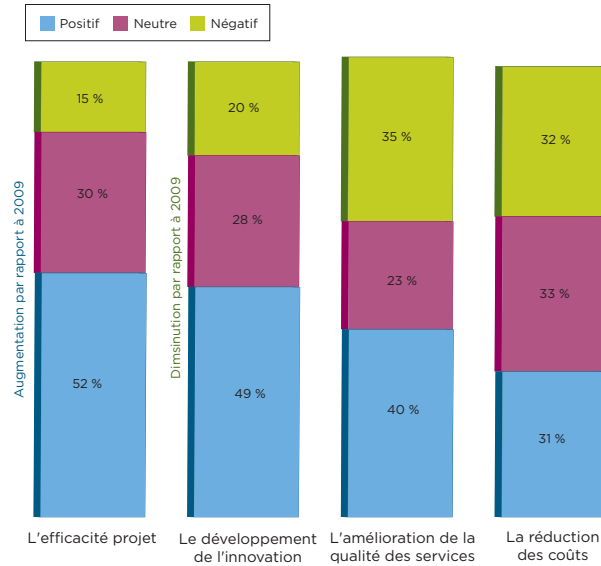
### POURCENTAGE ACTUEL OU PRÉVU DES ACTIVITÉS IT EXTERNALISÉES



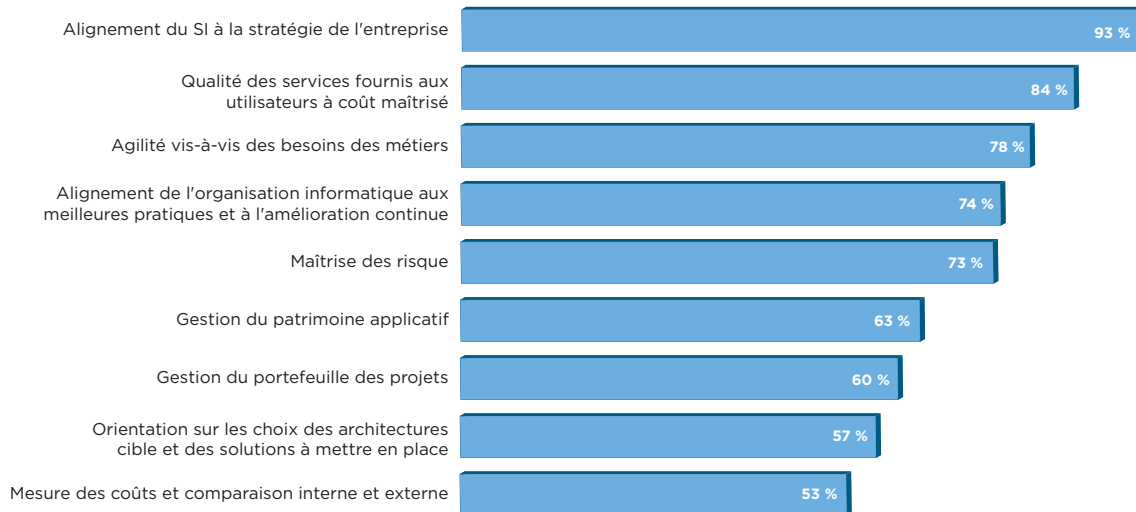
### NIVEAU DE VISIBILITÉ DES ACTIVITÉS EXTERNALISÉES PAR RAPPORT AUX ACTIVITÉS INTERNES



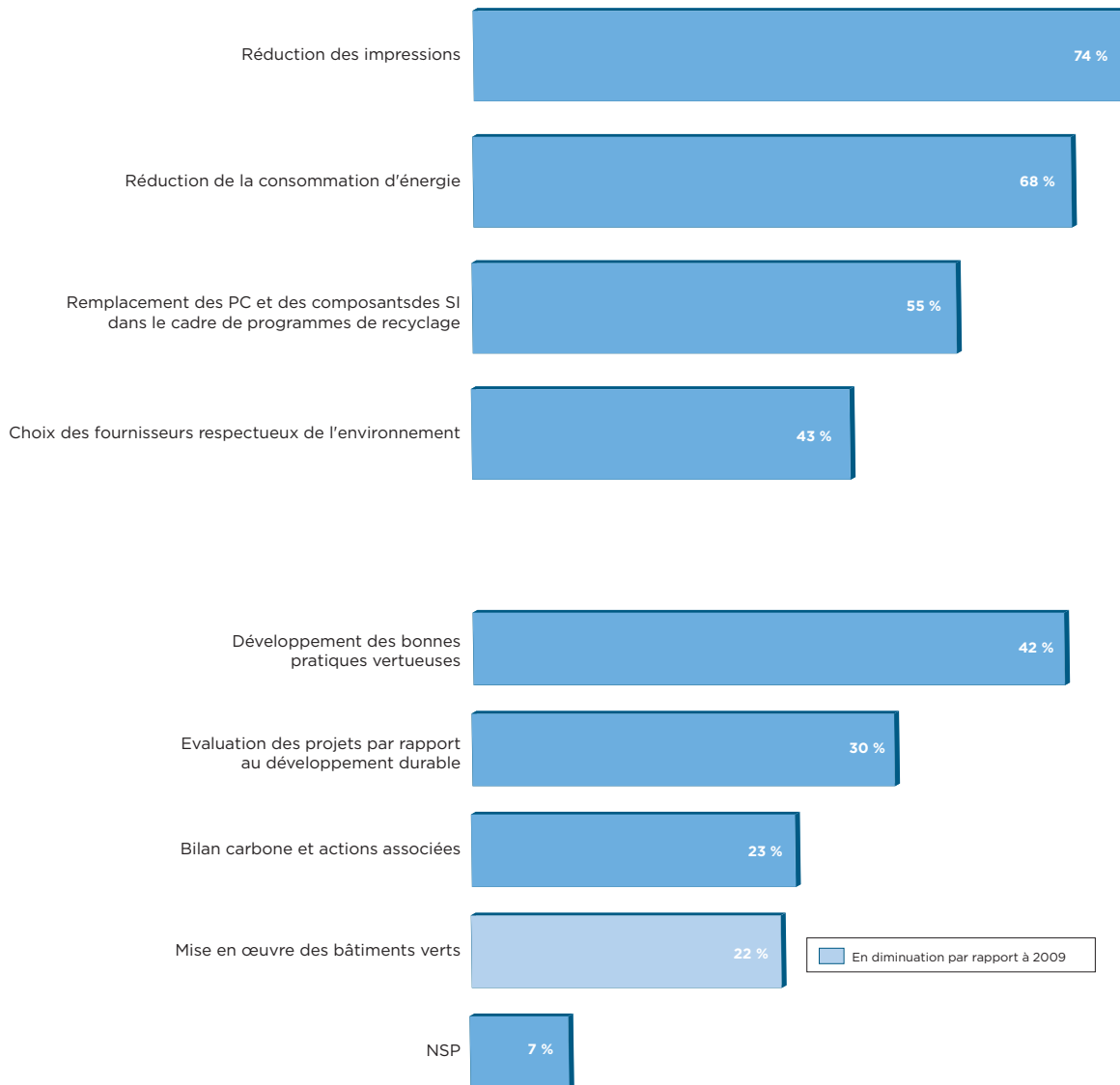
IMPACT DE L'EXTERNALISATION SUR LES DOMAINES SUIVANTS:



OBJECTIFS PRIORITAIRES DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À LA GOUVERNANCE SI



## ACTIONS PLANIFIÉES POUR RENDRE LA DSI PLUS RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT







# 3

## REBOND OU RUPTURE ?

BAROMÈTRE  $\varnothing$

**LES TÉMOIGNAGES**

The image shows the exterior of a modern building with a light-colored, metallic-looking facade. On the right side, the name "CEDAGRI" is displayed in large, blue, three-dimensional letters. To the left of the name, there are three flagpoles. From left to right, they hold the Italian flag (green, white, and red), the flag of the Italian Republic (white with a red cross), and the European Union flag (blue with yellow stars). The building has large windows and a metal staircase on the right side. The sky is clear and blue.

**CEDAGRI**

**" AUJOURD'HUI, LES DSI DOIVENT ÊTRE CAPABLES D'INDIQUER LA MARCHE À SUIVRE POUR SOUTENIR LES TRANSFORMATIONS QUE LES ENTREPRISES SONT APPELÉES À AFFRONTER. "**

## FABIO DE FERRARI

DIRECTEUR GÉNÉRAL  
CEDACRI



### COMMENT VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE RÉAGI FACE À LA CRISE ? AVEZ-VOUS DÉFINI DE NOUVEAUX MODÈLES OPÉRATIONNELS OU DE NOUVELLES STRATÉGIES ?

Aujourd'hui encore, la crise représente une menace, mais également une incroyable opportunité. En effet, la pression pour nos clients est encore très forte et se répercute inévitablement sur notre activité. Mais cette même pression pousse les banques à repenser leurs modèles opérationnels et à refondre leurs processus, en optant parfois pour l'externalisation afin de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité interne. Les entreprises, comme la nôtre, qui fournissent des services informatiques aux établissements de crédit peuvent y trouver de belles opportunités de croissance.

D'une certaine façon, nous avons « anticipé » la crise, en lançant dès 2008 un plan de renouvellement destiné à accroître la flexibilité de l'entreprise et la rentabilité de nos activités. Nous nous sommes tournés vers le marché : nous avons défini un nouveau modèle organisationnel interne, fait appel à des professionnels capables de comprendre au mieux les exigences de nos clients et mis en place de nouveaux services et modèles d'offres ajoutés à notre portefeuille de produits : par exemple, nous proposons aujourd'hui des services d'externalisation sélective et d'émission de cartes de crédit.

Nous avons également mis en place un modèle near-shore et transféré en Moldavie quelques-unes des opérations de développement logiciel et de back-office. Pour certaines zones ciblées, nous nous sommes associés à des partenaires internationaux qui nous permettent de proposer à nos clients des solutions avant-gardistes. Les résultats de ces opérations stratégiques sont là : en 12 mois, notre rentabilité a été multipliée par quatre !

### COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU L'ANNÉE PASSÉE ?

Notre stratégie de renouvellement est basée sur une simple exigence : renforcer, à terme, le rôle de leader que notre entreprise joue depuis des années dans le domaine de l'externalisation des services informatiques pour le secteur bancaire italien. Ce défi s'est révélé à la fois important et complexe, et a soulevé des aspects délicats. Lorsque l'on se trouve confronté à un processus évolutif à grande échelle, il n'est pas facile de surmonter les réticences vis-à-vis du changement que l'on rencontre en cours de route. Dans ce contexte, la communication interne est fondamentale. Nous

avons l'année dernière prêté une très grande attention à ces activités, en développant les instruments existants et surtout, en communiquant avec nos collaborateurs et clients. Nous avons ensuite mis en place un système de stimulation commerciale, avec des objectifs précis et transparents à atteindre. Ces objectifs et leurs modalités ont été rendus publics, à commencer par les miens. Personnellement, je suis extrêmement fier de la façon dont nous avons géré cet ambitieux processus de transformation. L'économie de marché continue à présenter des défis importants ; cependant, si nous les affrontons avec enthousiasme et passion, ces défis peuvent se transformer en opportunités de croissance, tant personnelle que professionnelle.

### LE PIRE SEMBLE DERRIÈRE NOUS... QUEL EST VOTRE QUOTIDIEN ? PLUTÔT « BUSINESS AS USUAL » OU PLUTÔT EN RUPTURE DE CE QUE VOUS AVIEZ L'OCCASION DE FAIRE ?

Avant tout, je vois encore de nombreux défis. 2010 s'annonce comme une année difficile pour les acteurs du secteur. Ce scénario requiert une planification prudente des activités et des investissements, ainsi qu'une grande capacité d'innovation dans l'élargissement des services, conformément aux exigences des clients, que nous nous engageons à écouter avec la plus grande attention.

### COMMENT JUGERIEZ VOUS AUJOURD'HUI LE RÔLE DU DSI ?

Aujourd'hui, les DSI doivent être capables d'indiquer la marche à suivre pour soutenir les transformations que les entreprises sont appelées à affronter. Pour ce faire, ils doivent avoir une bonne capacité d'analyse et une excellente compréhension des problématiques à résoudre. Ils doivent également suivre les évolutions dictées par le marché aux acteurs économiques et financiers. Nous travaillons au quotidien avec les DSI de nos banques clientes pour définir des programmes leur permettant d'anticiper les problèmes de façon proactive.

### QUELLES SONT VOS PRIORITÉS POUR L'ANNÉE EN COURS ?

Nos priorités concernent, sans aucun doute, la consolidation de notre offre en tant que groupe, dans une perspective d'efficacité et de qualité de service, avec un contrôle quasi maniaque des indices de performance. Cela nous permettra de nous développer davantage, en élargissant notre clientèle et en renforçant notre positionnement.



**" NOUS DEVONS ÉVOLUER  
VERS DES APPLICATIONS  
PLUS MOBILES EN PHASE  
AVEC LE NOMADISME  
PROFESSIONNEL. "**

## BERNARD GOURAUD

DIRECTEUR INFORMATIQUE ET TECHNOLOGIES

**BANQUES POPULAIRES CAISSE D'ÉPARGNE**

### COMMENT VOUS AJUSTEZ-VOUS AU CONTEXTE DE CRISE ACTUEL ?

Nous avons déjà entamé une démarche de rationalisation des coûts début 2008. Notre premier chantier a été de mieux encadrer la demande de nos clients. La maîtrise d'ouvrage a naturellement tendance à devancer les attentes des équipes métiers et à générer des besoins sur des services et applications parfois accessoires. Nous avons recentré leur périmètre d'intervention sur les besoins vraiment essentiels. La démarche a été complétée par une chasse aux doublons. Nous évitons de multiplier les progiciels dédiés au profit de solutions avec des périmètres plus extensibles. Préférence est aussi donnée à l'Open Source sur les systèmes propriétaires, du moins en ce qui concerne les infrastructures. Aujourd'hui, notre système de gestion des risques utilise ainsi pour un tiers des solutions open source et les performances sont excellentes.

### QUEL EST VOTRE PLUS GRAND DÉFI ?

Le vrai challenge c'est de maintenir cette politique de rationalisation dans la durée. De l'apporteur de solutions, vous devenez l'homme qui dit Non. Une position difficile à tenir dans le temps. Les vieux réflexes ont la vie dure, ils reprennent souvent le dessus une fois la crise passée. Reste que la tendance actuelle à consommer de façon plus mesurée et plus écologique est, selon moi, un vrai changement de société qui est en train de faire évoluer durablement la culture de l'entreprise. Le réflexe du low cost a creusé son sillon. Aujourd'hui on se demande systématiquement si l'on a bien opté pour la solution la plus économiquement performante.

### VOUS PARLEZ DE LA PLACE CROISSANTE OCCUPÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, COMMENT INFLUENCE T-IL VOTRE STRATÉGIE ?

Par essence, les TIC ne sont pas très en phase avec les exigences du développement durable. Elles sont énergivores, mais aussi en perpétuelle évolution et donc très éphémères. Les équipements sont renouvelés dès qu'ils sont amortis comptablement. La notion de Green IT m'apparaît à cet égard modérément appropriée. Cependant, la virtualisation des technologies via le cloud computing constitue à mon sens un levier prometteur, permettant une réelle économie d'échelle. Cette approche devrait beaucoup influencer notre architecture à l'avenir.

### QUELLES AUTRES ÉVOLUTIONS ANTICIPEZ-VOUS ?

Les frontières entre le travail, le repos et les loisirs sont de plus en plus perméables. A titre d'exemple, après une chute d'activité enregistrée vers 18h00, la messagerie de l'entreprise est à nouveau active vers 21h00. C'est aussi le cas durant le week-end. Les horaires deviennent plus extensibles et les lieux de travail se multiplient. Demain les directeurs métiers souhaiteront que leurs équipes puissent aussi travailler de la maison. Nous devons accompagner cette tendance avec une réflexion approfondie sur le télétravail et l'adoption d'applications plus nomades mieux adaptées à la mobilité.



**" LES TECHNOLOGIES S'ACCÉLÈRENT.  
LE PLUS GRAND DÉFI EST DE LES  
INTÉGRER DANS L'ENTREPRISE EN  
RENFORÇANT SANS CESSE NOTRE  
AGILITÉ. "**

## ALAIN MOUSTARD

DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION  
**BOUYGUES TELECOM**

### COMMENT RÉPONDEZ-VOUS À LA CRISE ?

Au-delà de la réalité de la crise économique, c'est la forte dimension concurrentielle du marché des télécoms et le désir permanent de satisfaire nos clients qui influencent notre stratégie. Nous devons proposer des produits et services avec toujours plus de valeur tout en continuant de baisser leur coût unitaire. Une exigence qui se traduit par une sélectivité plus forte des nouveaux projets et une grande attention portée au ROI pour chacun d'entre eux. Nous rationalisons dans le même temps nos contrats avec nos grands partenaires et avons renégocié les termes de nos accords sur la base de périmètres plus cohérents. Nous poursuivons également avec succès notre politique d'internalisation des prestations liées à notre cœur de métier, amorcée en 2007. En complément des centres intégrés parisiens, notre nouveau centre de développement interne basé à Nantes a atteint une taille suffisante (80 développeurs) pour apporter des leviers économiques intéressants avec des baisses de coûts de l'ordre de 20%. Finalement, l'enjeu premier reste de gagner toujours plus en agilité et en réactivité tout en renforçant la proximité entre nos équipes et les maîtrises d'ouvrage.

### QUELLE EST LA PLACE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS VOTRE STRATÉGIE ?


Nous sommes en train d'optimiser nos infrastructures en opérant un travail de simplification et par un recours croissant aux technologies de la virtualisation. Nous avons aussi lancé une politique « Green IT » qui devrait permettre de réaliser des économies significatives. Nous visons, avec ces deux actions, 30% de gain à moyen terme. Cela passe aussi par la fermeture de salles obsolètes, la modernisation des salles existantes avec la préférence accordée au free cooling (ventilation de l'air ambiant). Nous suivons aussi de près les évolutions du logiciel libre, bien que les solutions ne soient pas encore assez matures pour permettre une utilisation plus intensive dans des applications métiers critiques.

### AVEZ-VOUS INITIÉ D'AUTRES FAÇONS DE FAIRE ?

Oui, nous faisons plus de benchmarking qu'avant auprès d'opérateurs étrangers, mais aussi en France notamment avec des entreprises des secteurs automobile et énergie. Nous avons aussi renforcé le benchmarking en interne pour déceler les best practices et les diffuser largement. Plus globalement, le contexte économique actuel nous pousse à remettre en question nos méthodes. C'est un stimulant pour les équipes et un vrai moteur de progrès pour l'entreprise.

### QUEL EST VOTRE PLUS GRAND DÉFI ?

Le monde s'accélère. La qualité de service, le besoin de réactivité, la performance économique sont conditionnés par l'innovation dans nos façons de travailler. Elle devient la constante d'un environnement en mouvement perpétuel. Le plus grand défi, c'est d'intégrer ces technologies et ces nouvelles façons de faire au cœur de notre métier. Nous devons sans cesse travailler notre agilité, notre capacité à définir et déployer rapidement de nouvelles offres de services. Cela implique de penser une organisation, une architecture, des processus qui soient évolutifs et adaptables. L'accompagnement des ressources humaines au fil de ces évolutions me paraît central. Il est essentiel d'instaurer une culture de pro-activité et de mobilité afin que ces changements ne soient pas subis mais au contraire perçus comme une dynamique porteuse et positive.



**" JE SUIS DE PLUS EN PLUS  
SOUVENT SOLLICITÉ POUR  
PARTICIPER À LA RÉFLEXION  
SUR LA STRATÉGIE DE  
L'ENTREPRISE . "**

## ALBERT TIMMERMANS

DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION  
**SPE/LUMINUS**

### COMMENT SPE/LUMINUS A-T-ELLE VÉCU LA CRISE ?

En tant que compagnie d'électricité, nos activités en ont assez peu souffert directement. Étant donné que nos clients auront toujours des besoins en électricité et en gaz, notre chiffre d'affaire continuera d'augmenter. Cependant, la crise a instauré une nouvelle tendance importante, notamment la forte demande en panneaux solaires. En d'autres termes, nos clients sont devenus eux-mêmes des producteurs d'énergie. C'est pourquoi, en raison de cette « concurrence », nous devons rechercher des modèles économiques alternatifs. Je pense, par exemple, à la technologie de compteurs intelligents (smart metering), qui nous permettra à terme de relever les compteurs en ligne. Grâce à cela, nous pourrions enfin abandonner les versements par acomptes et rendre ainsi le calcul du montant de la facture beaucoup plus transparent pour nos clients. Cette simplification de procédure nous permettra donc également de réaliser des économies importantes en termes de coûts. Auparavant, le secteur de l'énergie avait réussi à développer un produit très compliqué à partir d'un produit simple.

### CETTE ÉCONOMIE DE COÛTS REPRÉSENTE-T-ELLE POUR VOUS UNE PRIORITÉ ?

Absolument. Bien avant le début de la crise, nous avions déjà défini notre stratégie à moyen et à long terme. La réduction des coûts fait partie d'un des thèmes importants abordés. Notre objectif consiste donc à diminuer de moitié, sur cinq ans, les coûts des technologies de l'information en interne. Par ailleurs, il convient de souligner que SAP représente, pour ainsi dire, la colonne vertébrale de notre société. Cependant, au fil des années nous avons réuni autour de cette solution une grande quantité d'applications. À l'avenir, nous utiliserons SAP beaucoup plus en détail et désinstallerons ces applications. Le mot d'ordre : la simplification.

### AVEZ-VOUS ÉGALEMENT REMARQUÉ CETTE TENDANCE CHEZ VOS HOMOLOGUES DSI ?

Aujourd'hui, d'une manière générale, le regard que nous portons sur la fonction informatique a totalement changé par rapport au passé. Autrefois, il s'agissait d'un service incontournable dans une entreprise, mais à présent on détermine en premier les avantages concrets qu'il apportera à la société. En pratique, les technologies de l'information se rapportent aux économies de coûts et à l'efficacité qui, dans le contexte économique actuel, apparaissent comme des facteurs très importants. Tandis que par le passé les sociétés exigeaient toujours des solutions sur mesure, ce que l'on appelait la « fabrication sur commande », celles-ci tentent aujourd'hui d'intégrer le maximum de services par défaut. Ce dernier élément va également être profitable en termes de vitesse de commercialisation des produits.

### LE RÔLE DU DSI A-T-IL ÉGALEMENT CHANGÉ ?

Le DSI a pendant longtemps eu uniquement une fonction de soutien. Aujourd'hui nous devons toujours remplir cette tâche. En tant que DSI, je suis sollicité de plus en plus souvent pour participer à la réflexion sur la stratégie de l'entreprise. Cette tâche concorde avec l'importance croissante de l'« urbanisation informatique », pour laquelle la fonction informatique en collaboration avec la direction de l'entreprise veillent à orienter correctement l'évolution de la société. En simplifiant, le DSI peut également réagir plus rapidement et augmenter son impact sur la prise de décision au sein de la société. Ainsi, son travail n'en devient que plus passionnant. En outre, l'informatique tient une place de plus en plus importante au sein de SPE/Luminus et dans différents domaines. Elle est non seulement importante dans l'administration et l'arrière guichet, mais joue également un rôle à l'échelle de la production, par exemple dans la surveillance du parc éolien. Il subsiste donc encore de nombreux défis à relever !

## **À PROPOS DE CSC**

CSC est un des leaders mondiaux dans le conseil, la mise en œuvre de solutions et de services pour les entreprises fondés sur des technologies de pointe.

Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles.

CSC s'attache à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.

Depuis 50 ans, des clients, tant privés que publics, confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique, ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil. La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole "CSC".

[WWW.CSC.FR](http://WWW.CSC.FR)

# Baromètre CIO REBOND OU RUPTURE ?



Siège Régional  
Immeuble Balzac - 10, Place des Vosges  
92072 Paris La Défense Cedex  
+33 1 55 70 70 70  
[WWW.CSC.FR](http://WWW.CSC.FR)