

---

**– ETAT DE L'ART –**

**L'ALIGNEMENT IT / METIER EN FRANCE**

---

*Un livre blanc sponsorisé par :*



*Mai 2008*

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b>3</b>
1. 1.	L'ALIGNEMENT IT/METIER, UNE CONSTANTE	3
1. 2.	L'INFORMATIQUE EST DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE DANS LA CREATION DE LA VALEUR AJOUTEE	4
<b>2</b>	<b><u>METHODOLOGIE</u></b>	<b>5</b>
2. 1.	MODELE D'ENQUETE	5
2. 2.	ÉCHANTILLON INTERROGE	5
<b>3</b>	<b><u>L'ALIGNEMENT IT/METIER EN FRANCE</u></b>	<b>7</b>
3. 1.	UN BESOIN IMPORTANT	7
3. 2.	POURQUOI AMELIORER L'ALIGNEMENT IT/METIER?	8
3. 3.	LES FREINS A L'ALIGNEMENT IT/METIER	9
3. 4.	COMMENT AMELIORER CET ALIGNEMENT?	10
3. 5.	ÉTAT DES LIEUX	13
3. 6.	COMMENT LES ENTREPRISES REALISENT CET ALIGNEMENT IT/METIER	16

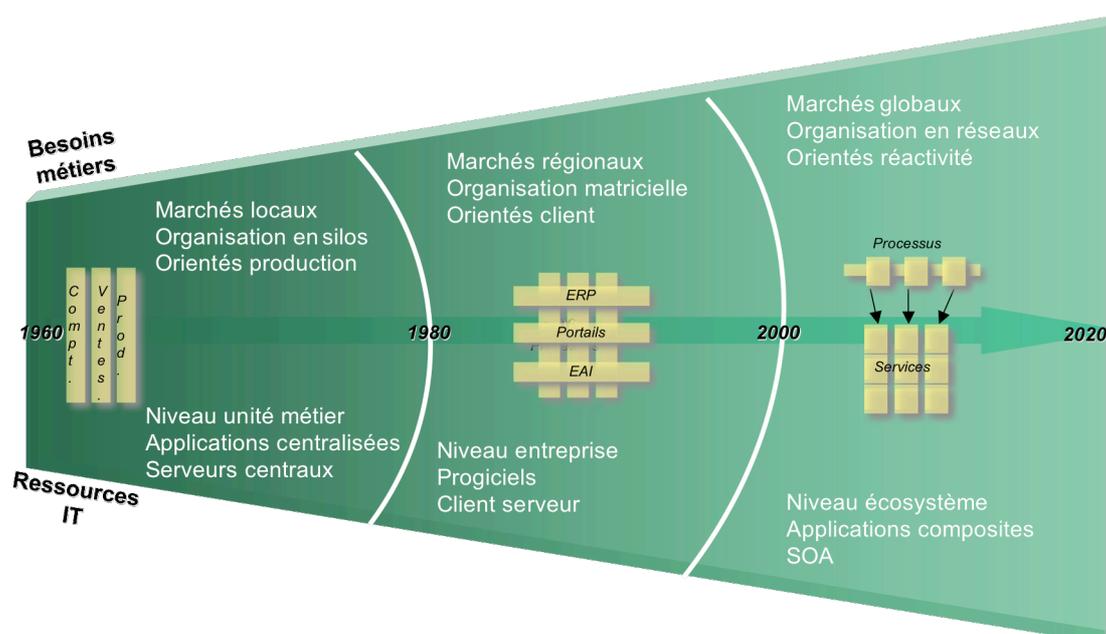
## 1 INTRODUCTION

On ne fait pas de l'informatique pour faire de l'informatique. L'informatique sert toujours les métiers de l'entreprise.

Fort de ce constat, nous avons décidé d'interroger des décideurs informatiques pour avoir leur point de vue sur le sujet et de mettre en perspective leurs réponses au travers de notre expérience sur le sujet.

### 1.1. L'alignement IT/Métier, une constante

L'informatique a toujours suivi l'organisation et les modèle métiers des entreprises avec plus ou moins de retard. Les grandes vagues technologiques de l'informatique se juxtaposent avec des changements profonds des modèles métiers.

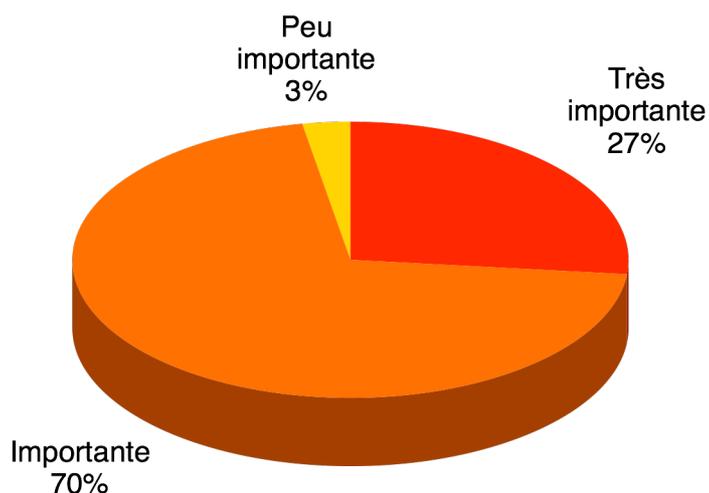


À mesure que les modèles métiers se sont globalisés et distribués, l'informatique a fait de même et est devenue une arme offensive pour créer de nouvelles offres, optimiser les métiers et battre la concurrence. Dans un environnement de plus en plus globalisé et changeant, les capacités d'adaptation offertes par l'IT aux métiers sont cruciales. L'informatique, qui suivait les mutations des modèles métiers, est devenue une informatique qui les précède et leur donne justement la capacité à muter. Elle est ainsi devenue de plus en plus importante dans la création de valeur ajoutée pour les entreprises de tous les secteurs. L'informatique est progressivement devenue un facteur clé de l'innovation.

## 1. 2. L'informatique est de plus en plus importante dans la création de la valeur ajoutée

L'échantillon français que nous avons interrogé le confirme: 97% des répondants considèrent que la part de l'informatique est importante dans la création de valeur ajoutée de l'entreprise.

### Comment considérez-vous la part de l'informatique dans la création de valeur ajoutée dans votre entreprise ? n=75



Cette statistique est étayée par d'autres faits, 30% de la valeur d'un avion gros porteur est liée à l'informatique et ce taux ne cesse de grimper, comme dans l'automobile où l'on atteint presque 20%. Dans les secteurs financiers et télécoms, l'informatique est la chaîne de montage des services offerts par ces entreprises.

D'autres modèles métiers sont quant à eux presque entièrement basés sur l'informatique : Google, e-Bay ou Amazon mais aussi Voyages SNCF, c-discount ou Boursorama.

L'informatique n'est plus seulement un centre de coûts, c'est de plus en plus comme un outil de création de valeur.

Les modèles gagnants sont ceux qui reposent sur un écosystème étendu où l'on peut consolider diverses innovations pour créer encore plus de valeur. Les chaînes de sous-traitance des constructeurs aéronautiques ou automobiles sont d'excellents exemples.

L'articulation entre les métiers et l'informatique est donc cruciale.

Fort de constat, nous avons cherché à savoir quelle était la réalité de l'alignement IT métier en France au travers d'une enquête téléphonique.

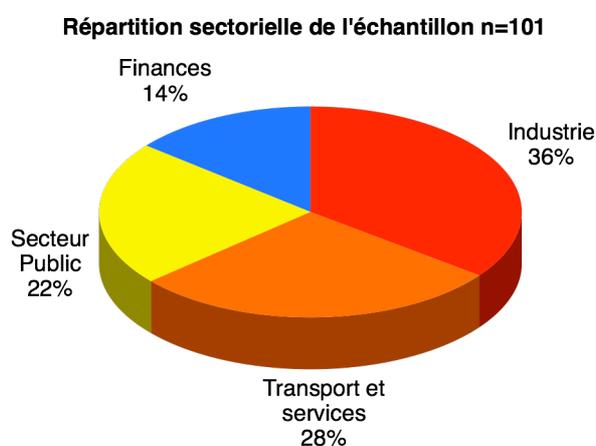
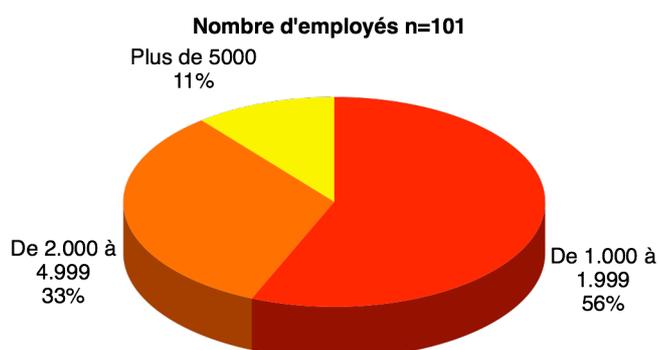
## 2 METHODOLOGIE

### 2.1. Modèle d'enquête

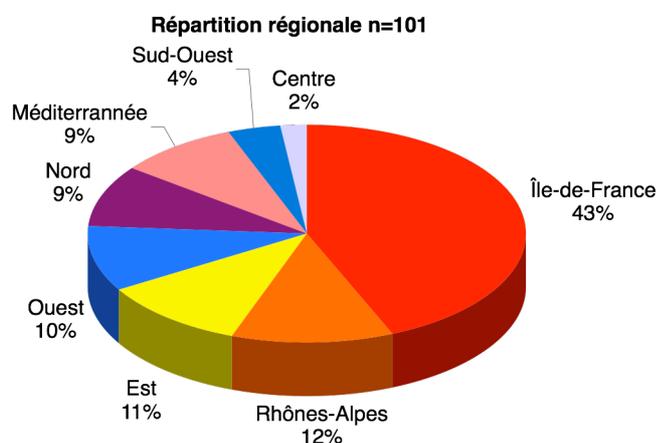
PAC a réalisé une enquête téléphonique auprès de décideurs informatiques. Les enquêtes téléphoniques permettent de garantir un très bon niveau de qualité par rapport à une enquête en ligne. Cette enquête est basée sur des entretiens d'un quart d'heure et d'une vingtaine de questions.

### 2.2. Échantillon interrogé

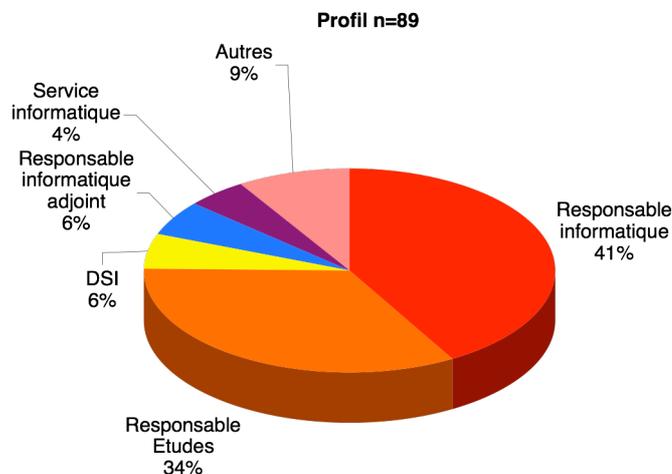
Cette étude téléphonique a été menée au mois d'avril sur un échantillon de 101 sociétés de plus de 1000 salariés basés en France.



La répartition sectorielle de l'échantillon est assez proche de la répartition sectorielle des dépenses informatiques en France, avec toutefois une sur représentation du secteur public et une sous représentation de la finance due à la taille moyenne des entreprises dans ces secteurs.



Conformément à la structure du marché français, l'Île-de-France représente la principale région d'origine des sociétés interrogées, même si en valeur, l'Île-de-France reste sous représentée.



Les répondants sont des décideurs informatiques. Près de la moitié des personnes interrogées ont le titre de « Responsable Informatique » (ou Adjoint), plus d'un tiers celui de « Responsable des Etudes ».

### 3 L'ALIGNEMENT IT/METIER EN FRANCE

#### 3.1. Un besoin important

L'alignement IT / Métier dans votre entreprise, c'est une priorité qui est: n=89



Selon une écrasante majorité des personnes interrogées, l'alignement IT/Métier est une priorité « très importante » ou « importante » de leur entreprise. C'est logique puisque c'est la raison fondatrice de l'informatique en entreprise.

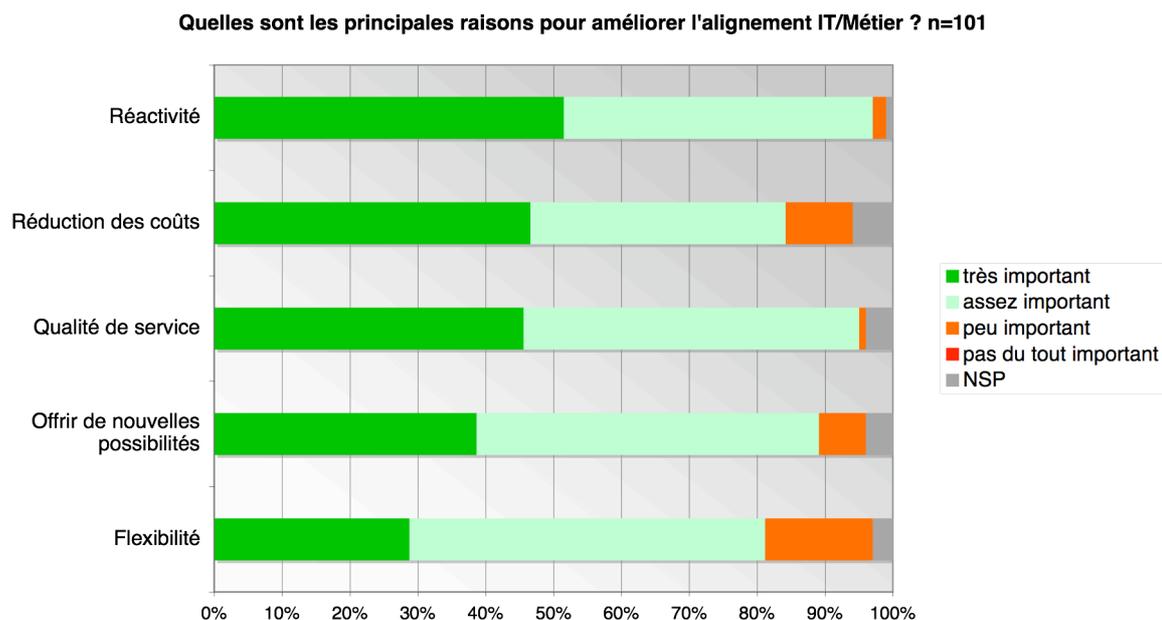
Nous allons successivement voir :

- Les raisons qui poussent les entreprises à améliorer leur alignement IT/Métier,
- Les freins à l'alignement qui existent en entreprise,
- Comment elles réalisent cet alignement,
- Où elles en sont dans cet alignement,
- Quelles sont les meilleures pratiques.

### 3. 2. Pourquoi améliorer l'alignement IT/Métier?

C'est la question fondamentale.

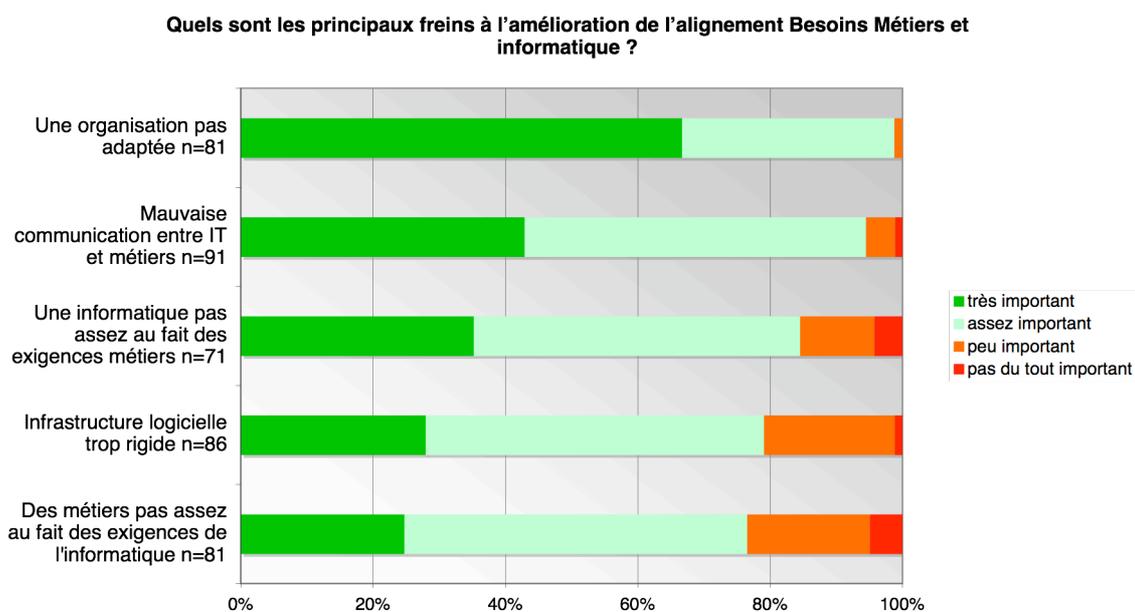
Les sondés ont mis en avant certaines notions, même si le concept d'agilité semble être crucial ; toutes les raisons présentées sont jugées comme importantes par 80% des sondés : réactivité, réduction des coûts, qualité de service, nouvelles possibilités ou flexibilité.



L'alignement IT est vu comme un atout pour profiter de la globalisation et pouvoir mieux s'adapter aux besoins sans cesse changeants de nos marchés. Cette statistique est à rapprocher des 97% de répondants qui pensent que l'IT est important dans la création de valeur d'une entreprise.

### 3. 3. Les freins à l'alignement IT/Métier

Les freins à l'alignement sont de trois types : organisationnels, relationnels et techniques.



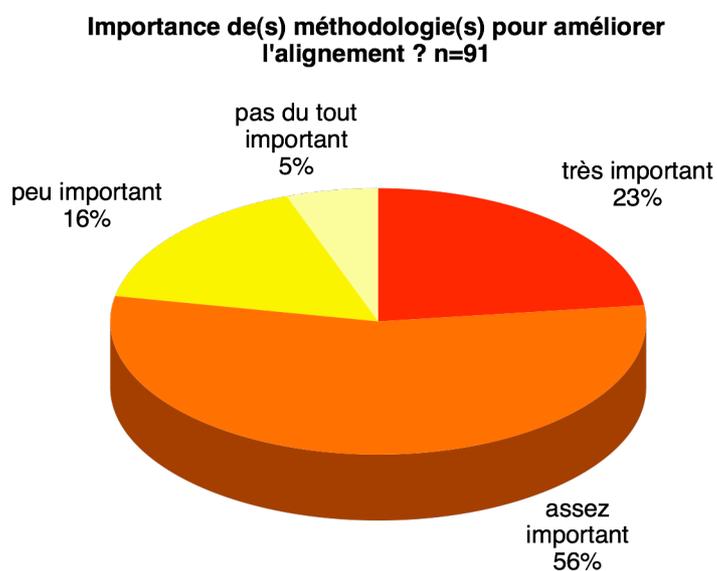
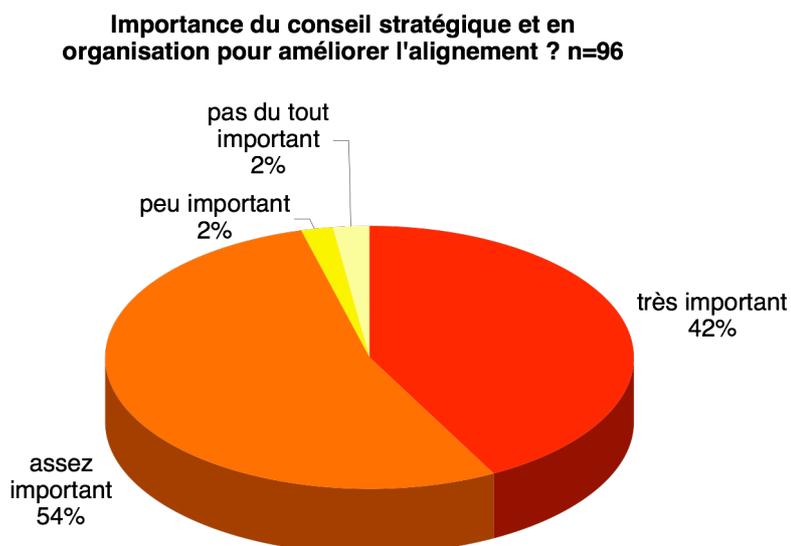
La principale difficulté que rencontrent les entreprises est d'ordre humain : l'organisation existante des entreprises est peu adaptée à un alignement IT/Métier et la communication entre les divisions métiers et la DSI est considérée comme étant trop limitée, informatique et métiers n'étant pas assez au fait des exigences de l'autre partie.

D'un point de vue plus technique, il faut noter que près de 80% des répondants considèrent l'architecture existante comme trop rigide.

Toutes les questions ont des taux de réponses « très important » (« organisation pas adaptée » est à plus de 60%) ou « assez important », qui additionnés sont supérieurs à 75%

### 3. 4. Comment améliorer cet alignement?

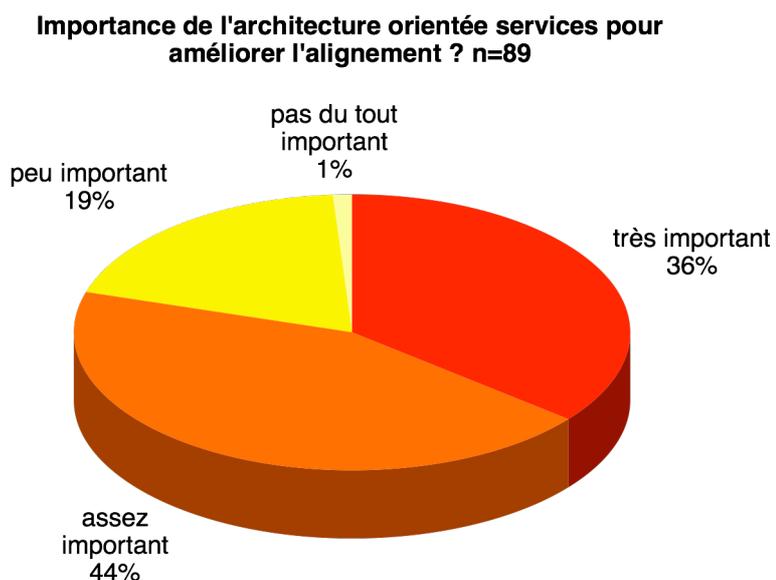
Les répondants sont conscients de la nécessité de placer l'alignement dans une démarche stratégique d'entreprise.



Les entreprises plébiscitent les phases amonts des projets informatiques, en mettant fortement l'accent sur le conseil stratégique et organisationnel et l'utilisation des méthodologies. Une refonte de l'organisation paraît nécessaire pour améliorer l'alignement IT/métier.

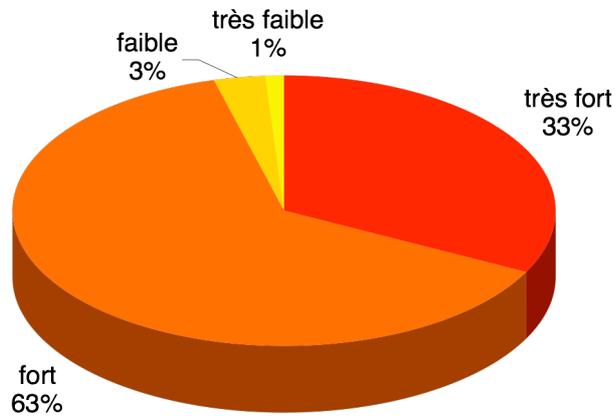
Si une majorité des répondants utilisent déjà des méthodologies pour faciliter les projets d'alignement IT/Métier, aucune méthodologie citée ne sort du lot, et l'on note qu'une large majorité des personnes interrogées déclarent utiliser une méthodologie empirique, peu structurée et outillée.

Les phases amonts, cruciales mais assez souvent négligées dans les projets informatiques, sont encore plus importantes dans les démarches d'alignement. La bonne nouvelle est que les directions informatiques en sont pleinement conscientes.



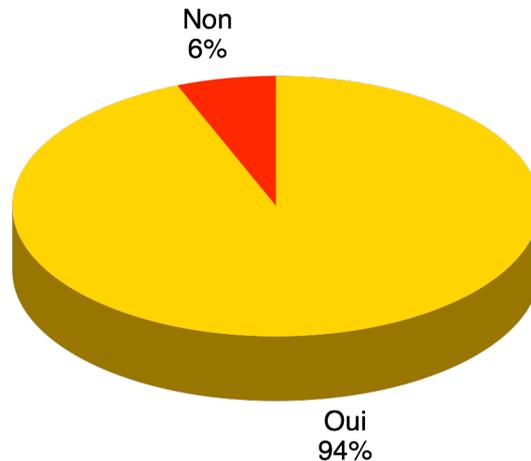
Autre aspect important, 80% des répondants considèrent qu'une architecture SOA aura un fort impact sur l'amélioration de l'alignement IT/Métier. Les SOA sont la plate-forme de prédilection pour permettre cet alignement. Cette réponse est à mettre en perspective avec celle qui concerne les freins à l'alignement, où la rigidité de l'infrastructure logicielle est un problème pour améliorer l'alignement d'après 78% des répondants.

**Quel degré d'implication doit avoir la direction générale ? n=95**



L'amélioration de l'alignement IT/Métier passe avant tout par une forte implication de la Direction Générale dans le projet. Cette implication sera garante d'une étroite collaboration entre les entités métiers et les équipes informatiques.

**La collaboration MOE/MOA est-elle critique dans l'alignement des métiers et l'informatique ? n=98**



La collaboration entre maîtrises est un point crucial, qui pourrait être le fil rouge de cette étude. Elle est jugée critique à 94%. Le manque de communication entre les lignes IT et métiers est un frein majeur à la bonne mise en marche de l'alignement comme nous l'avons vu auparavant. C'est une problématique de langage et de sémantique communes.

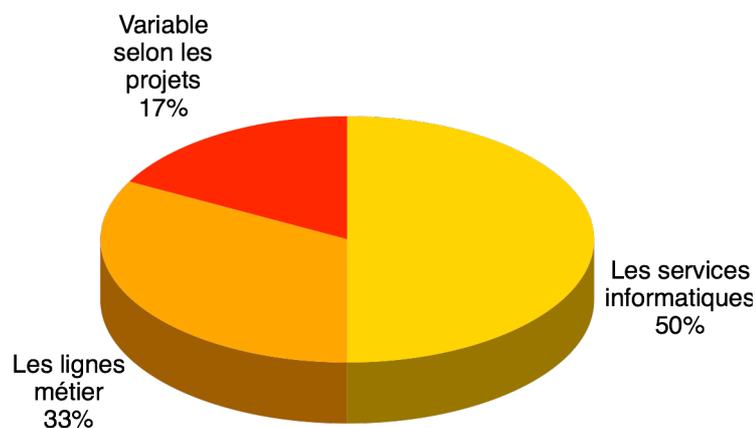
### 3. 5. État des lieux

**Comment est organisée aujourd'hui la relation avec les lignes métiers ? n=79**



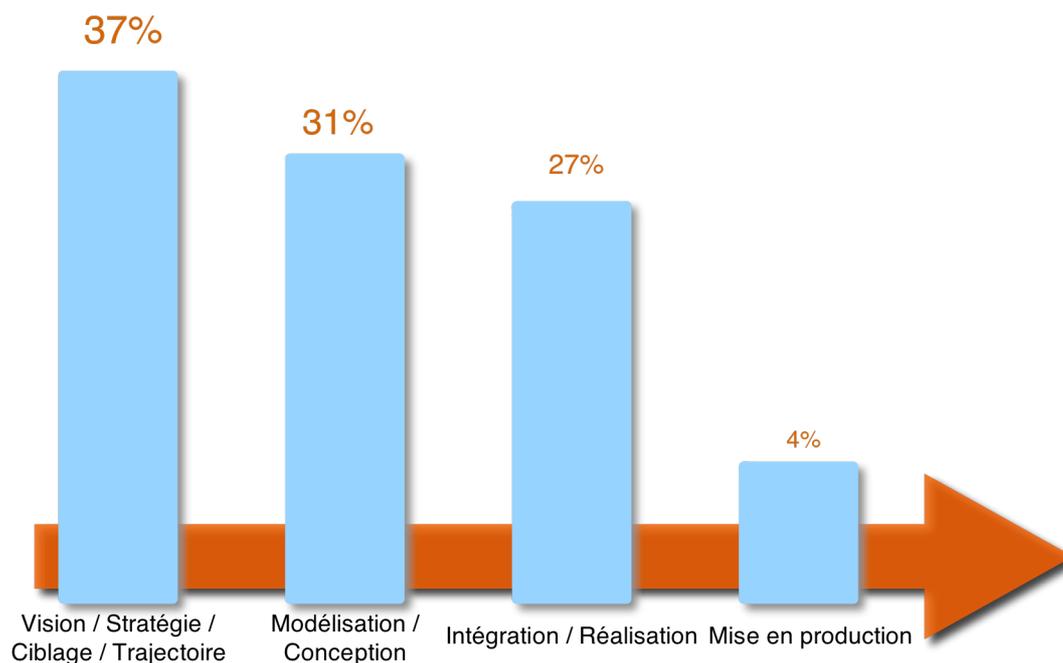
Les cellules de maîtrise d'ouvrage représentent aujourd'hui la principale interface entre les équipes informatiques et les lignes métiers. Son rôle est donc déterminant dans la mise en place d'un projet d'alignement IT/Métier.

**Qui détient les budgets relatifs aux projets informatiques impliquant les lignes métier ? n=70**



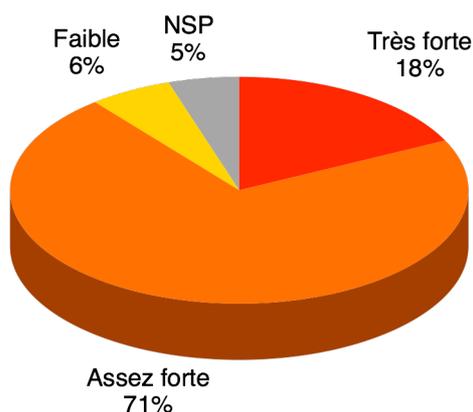
La DSI maîtrise généralement la plupart des projets informatiques, en particulier pour assurer la cohérence du système d'information.

### État des lieux des projets existants d'alignement IT / métier



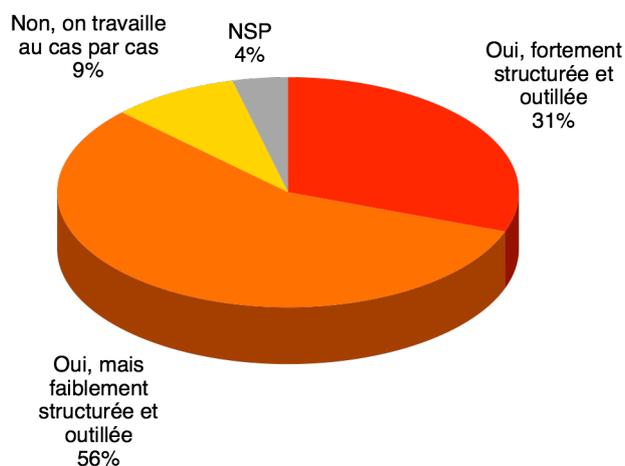
Si une très grande majorité de l'échantillon étudié a déjà entamé un processus visant à aligner son informatique et ses besoins métiers, il est important de noter que ces projets sont à l'heure actuelle concentrés dans les phases amonts.

### Comment jugez-vous dans votre entreprise l'implication des directions métiers dans cet effort d'alignement ? n=101



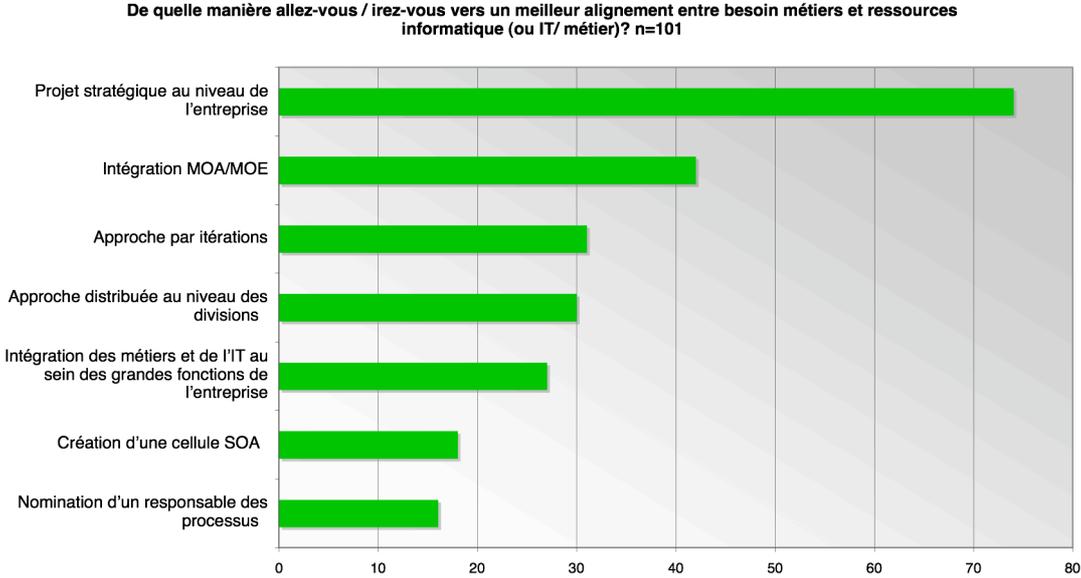
Les directions informatiques considèrent également que leurs homologues métiers sont fortement impliqués dans ces projets, car les métiers perçoivent de plus en plus la valeur ajoutée de l'informatique. C'est une nette amélioration par rapport à nos enquêtes antérieures.

Avez-vous une démarche structurée et outillée d'alignement métier ?  
n=101

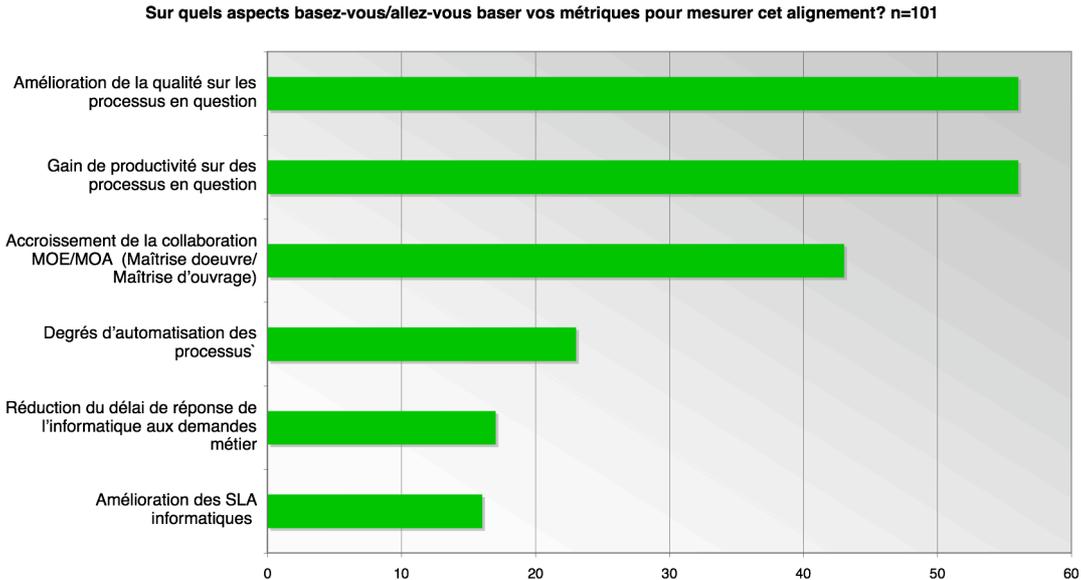


Seulement 3 entreprises sur 10 ont une démarche fortement outillée et structurée d'alignement IT Métier, alors que l'alignement est perçu comme étant un projet stratégique. Sur ce point, il existe une forte marge de progrès.

### Comment les entreprises réalisent cet alignement IT/Métier

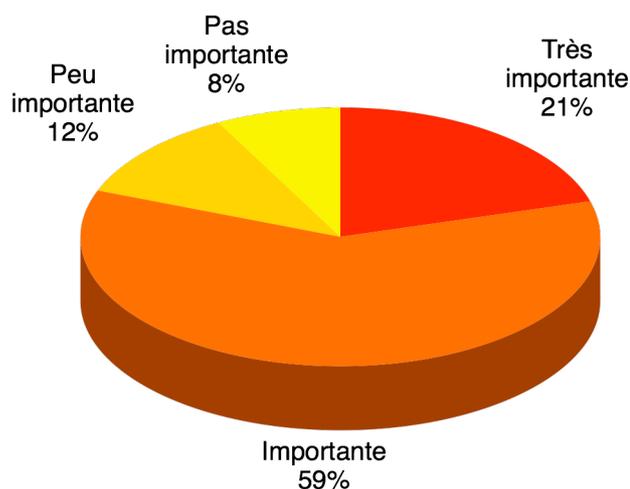


Par rapport à ce que nous avons vu auparavant, les réponses à cette question restent fortement cohérentes puisqu'une grande majorité des sondés qui préconisent le projet stratégique au niveau de l'entreprise comme un des meilleurs moyens pour améliorer l'alignement. L'intégration MOA/MOE, censée améliorer la communication entre ces deux entités est aussi mise en avant.

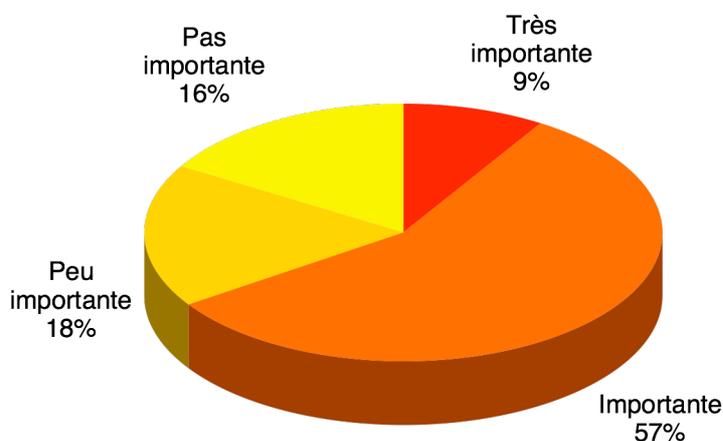


Les principales métriques retenues sont liées à la qualité et à la productivité des processus métiers, les deux étant synonymes d'une orientation forte sur les services rendus par l'informatique aux métiers. L'amélioration de la collaboration MOE/MOA, une constante dans cette enquête, est aussi vue comme une métrique importante.

**Quelle est l'importance d'un socle SOA dans l'amélioration de cet alignement métier ? n=78**



**Quelle est l'importance d'une démarche BPM dans l'amélioration de cet alignement métier ? n=101**



Les démarches SOA et BPM sont toutes les deux considérées comme importantes pour faciliter les projets d'alignement. Néanmoins, les architectures orientées services se distinguent par un taux de réponses positives élevé, ce qui valide le fait qu'en France les approches techniques sont préférées. Cette mise en avant d'un socle technologique dans la démarche d'alignement distingue les responsables informatiques français de leurs homologues étrangers.

## 4 AUTEUR

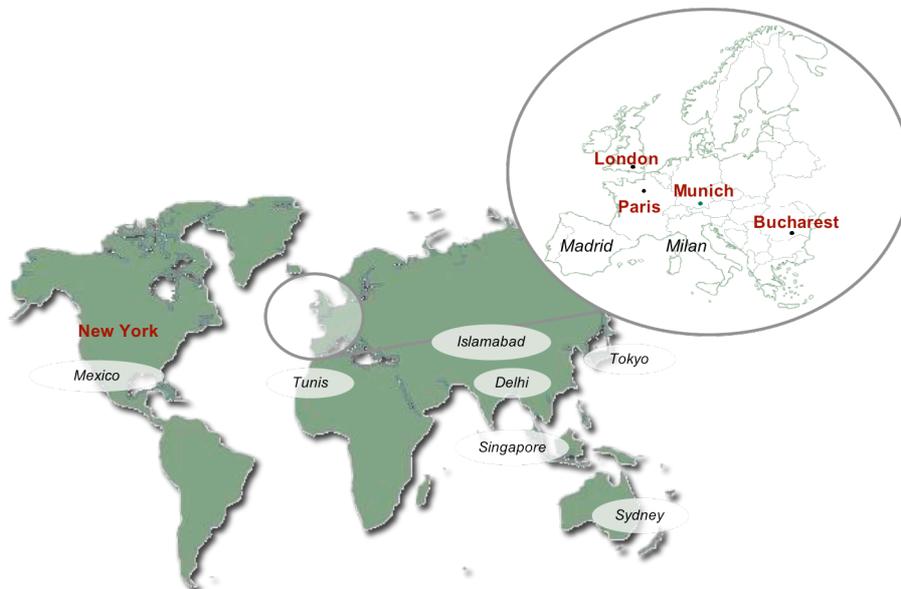
Mathieu Poujol,  
 Directeur Technologies, PAC  
 m.poujol@pac-online.com



Pierre Audoin Consultants est l'une des principales sociétés internationales de conseil et d'études stratégiques et marketing, spécialisée dans les technologies de l'information. La société est forte d'une expérience de plus de 30 ans dans ce secteur.

Pierre Audoin Consultants est connu comme la société de référence dans de nombreux marchés relatifs à l'utilisation des technologies de l'information dans les entreprises.

Un réseau international



### Une approche spécifique

