

Symposium IT Governance en actions

18 Mai 2006



AFAI CIGREF

Enquête 2006 sur la maturité des entreprises françaises en Gouvernance des SI



Réalisée en partenariat avec **INEUMconsulting**

Jean-Louis Leignel

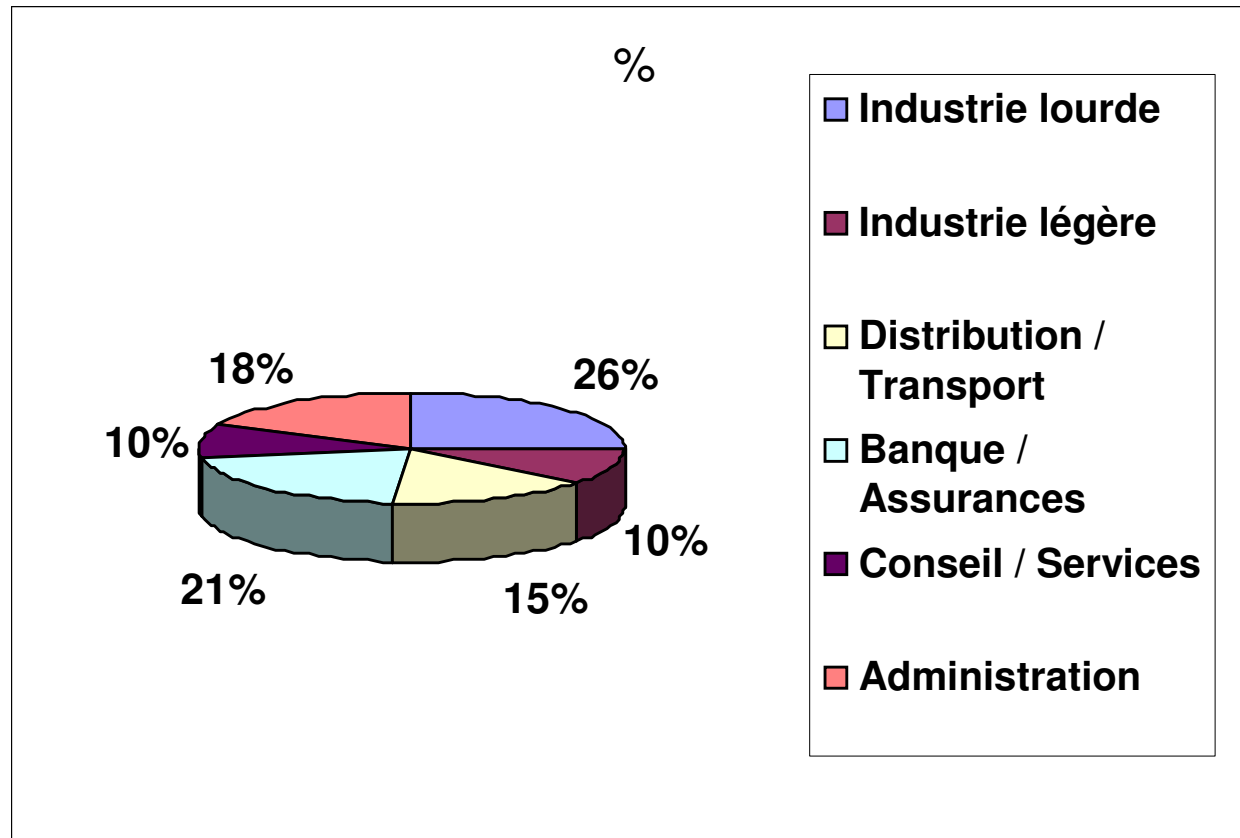
Vice président de l'AFAI et de l'IT Governance Institute
Conseil en stratégie informatique- INEUMconsulting

Sommaire

- ❑ Profil des réponses
- ❑ Méthode utilisée
- ❑ Synthèse globale
- ❑ Synthèse par secteur d'activité
- ❑ Synthèse par « axe » :
 - Alignement
 - Orientation « clients »
 - Maîtrise économique
 - Performance des Processus IT
 - Gestion des compétences IT et préparation du Futur
 - Maîtrise des Risques IT
- ❑ Conclusion et suite.

Profil des réponses

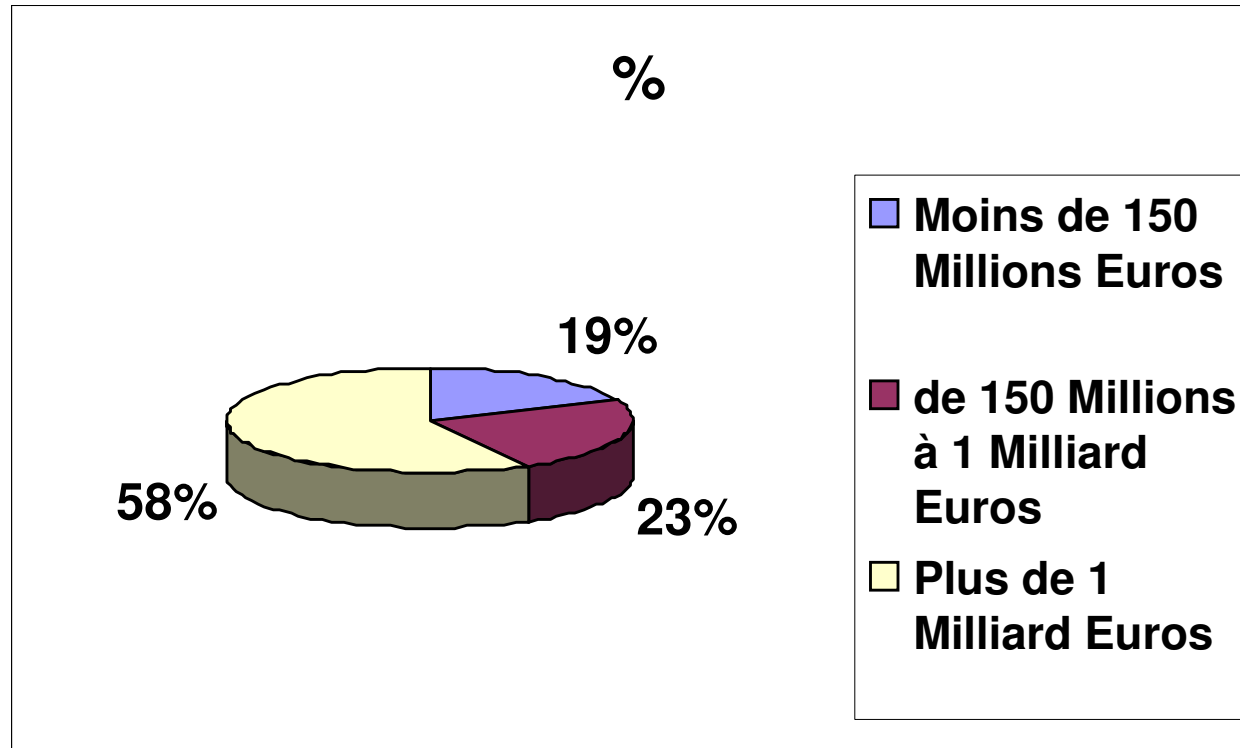
□ Répartition par secteur d'Activité :



Une répartition équilibrée par secteur avec une dominante pour l'industrie lourde/Chimie/Automobile et la Banque/Assurance

Profil des réponses

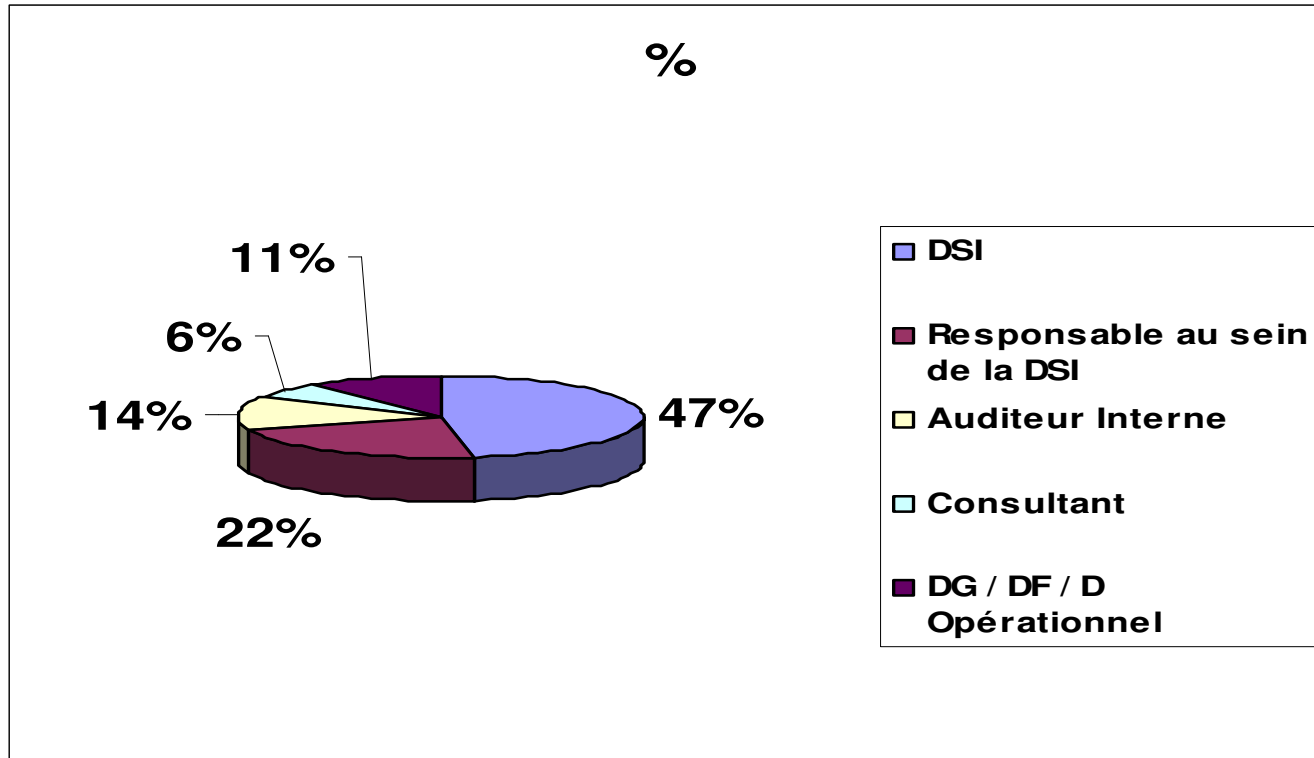
□ Répartition par CA des entreprises :



Une large majorité d'entreprises importantes dont environ 60% ayant un CA supérieur au Milliard d'Euros

Profil des réponses

□ Répartition par Fonction du répondant :



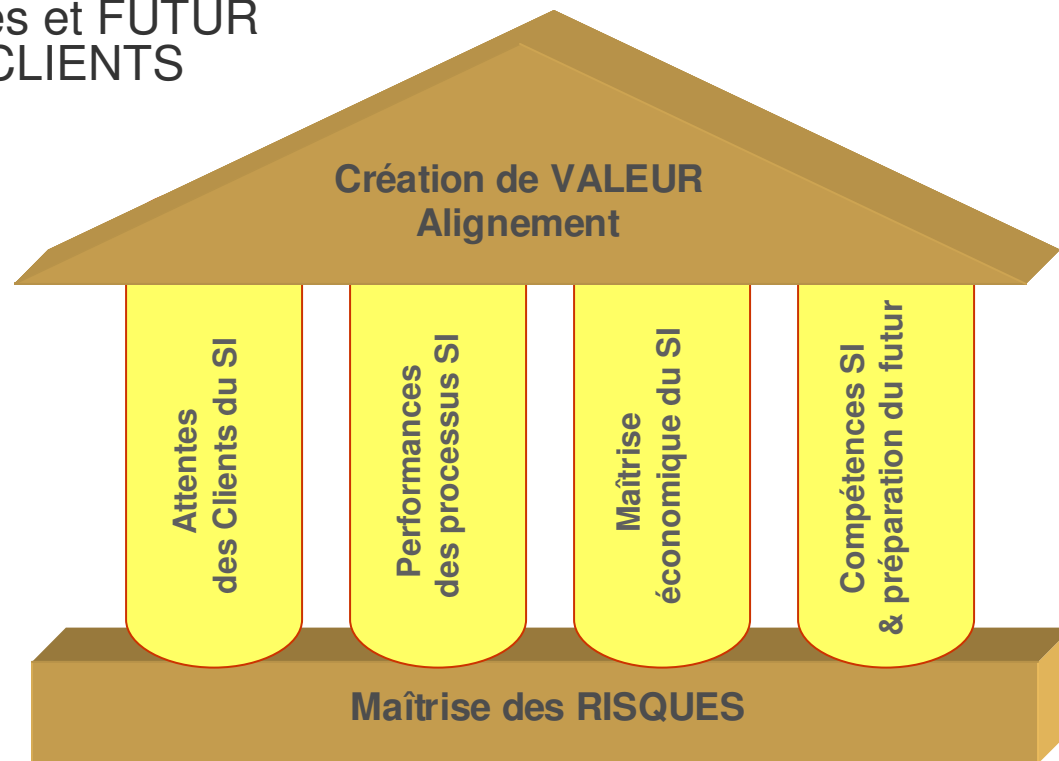
70 % de responsables informatiques (dont 47% de DSI)

14% d'auditeurs

11% de responsables opérationnels (dont la moitié de DG/GF)

Méthode utilisée

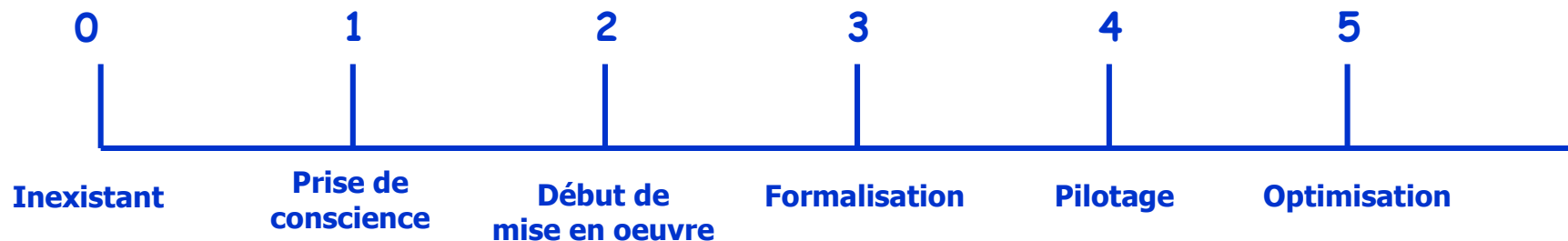
- Classement des questions sur chacun des « axes » de l'IT Scorecard :
 - ALIGNEMENT
 - Performance PROCESSUS IT
 - Maîtrise GESTION
 - RISQUES
 - Compétences et FUTUR
 - Orientation CLIENTS



Source: Jean-Louis Leignel

Méthode utilisée

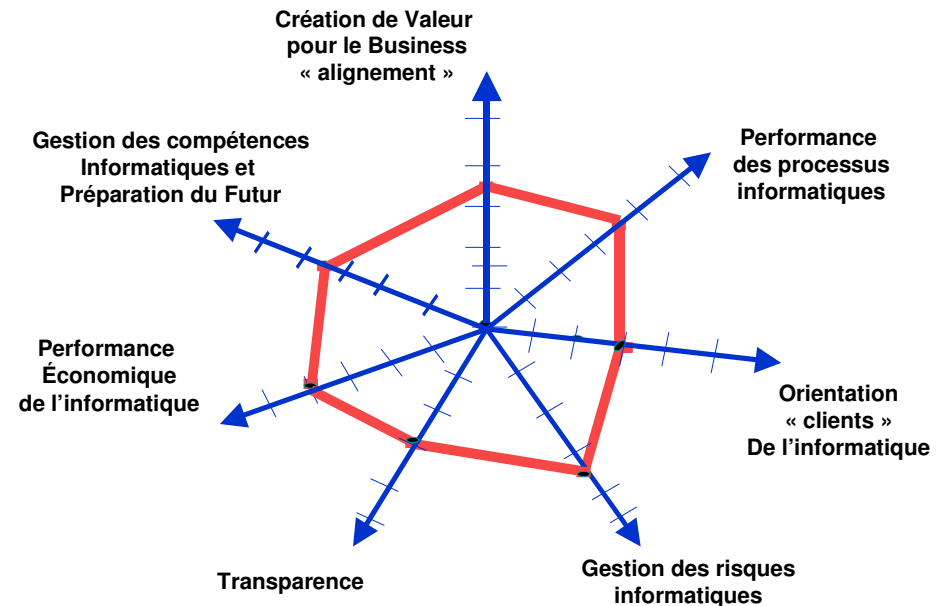
- Elaboration d'un algorithme permettant d'attribuer une note de « maturité » à chaque « axe » à partir des réponses fournies



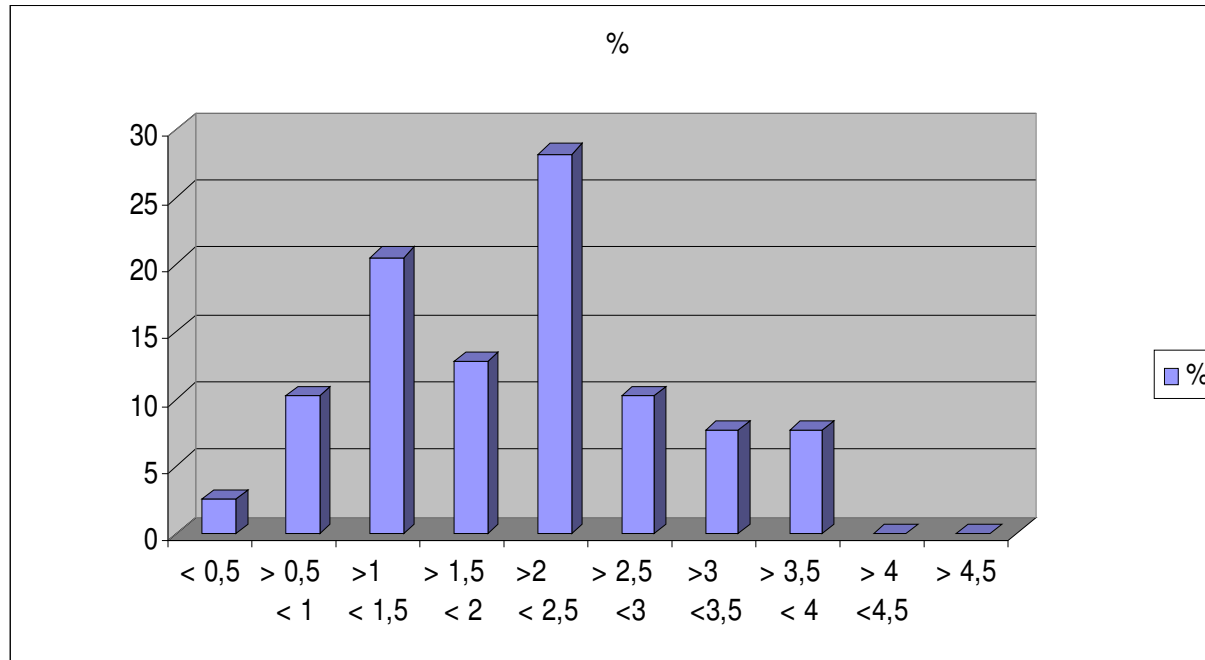
- 0 L'organisation n'a pas encore identifié les enjeux de la Gouvernance des SI.
- 1 Les enjeux ont été identifiés, mais rien n'a encore été mis en place pour les adresser.
- 2 Les principaux responsables sont sensibilisés à la contribution des SI pour le développement de l'entreprise et commencent à s'impliquer dans la fixation des objectifs assignés au SI.
- 3 Les indicateurs de performance ont été formalisés et intégrés dans la planification de l'entreprise. Un reporting régulier en est fait à la DG.
- 4 Les enjeux de l'IT Governance sont partagés entre la DSI et l'ensemble du management, l'informatique est intégrée dans le processus de décision et de planification.
- 5 Le pilotage du SI s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et se situe au niveau des meilleurs. L'entreprise a conscience de l'apport possible de l'informatique pour se créer des avantages concurrentiels.

Méthode utilisée

- ❑ Application de l'algorithme à chaque réponse individuellement permettant ainsi de définir le « profil de maturité » en IT Governance pour chaque répondant.
- ❑ Exploitation statistique et croisements pour dégager les principales tendances et enseignements.
- ❑ Possibilité de « benchmarking IT Governance » pour chaque répondant par rapport aux « meilleures pratiques » ou à la moyenne sur chaque axe de l'IT scorecard.



Synthèse globale IT Governance



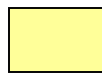
50%	< 2
75%	< 2,5
Mini =	0,3
Maxi =	3,9
Moy =	2,0

75% des réponses étant inférieures à 2,5 (*début de formalisation*), des marges de progression importantes sont envisageables.

Synthèse globale IT Governance



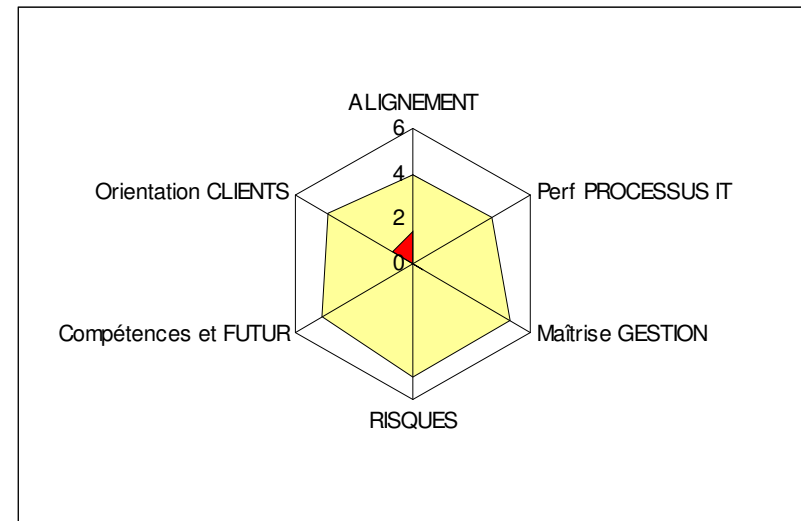
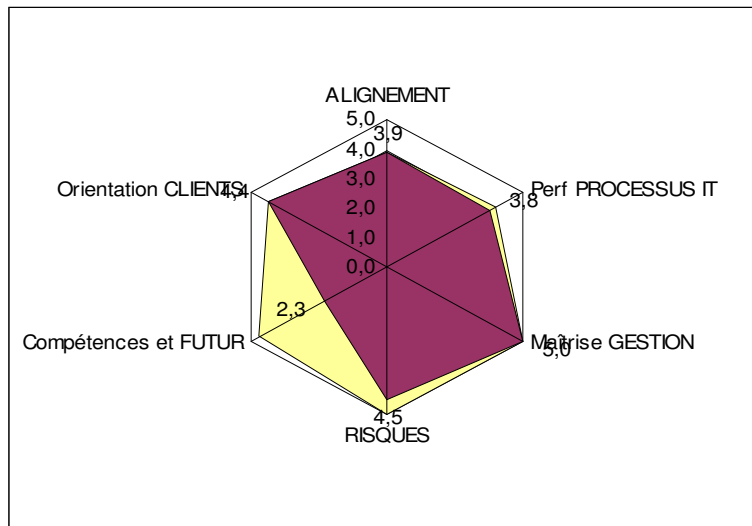
Meilleur score



Best practices



Score le + faible



- ❑ Le meilleur score (3,9) est très proche des « best practices »
- ❑ Le plus faible est voisin de « 0 » sur tous les axes
- ❑ Les scores extrêmes sont diamétralement opposés mais très homogènes sur les 6 axes de l'IT scorecard

Synthèse globale IT Governance

Profil des entreprises ayant le meilleur score

Secteur d'activité	Banque	Administration	Ind. Lourde
Effectifs	> 5.000 & < 10.000	> 10.000	> 10.000
Chiffre d'affaires (M Euros)	> 1.000		> 1.000
marché	Très concurrentiel	France	Très concurrentiel
Note globale	3,5	3,8	3,9

- ❑ Des secteurs d'activité très variés.
- ❑ Des effectifs importants, généralement supérieurs à 10.000
- ❑ Un Chiffre d'affaires supérieur à 1 Milliard d'Euros


Synthèse globale IT Governance

Profil des entreprises ayant le moins bon score

Secteur d'activité	Ind. Lourde	Conseil/Services	Administration
Effectifs	> 1.000 & < 5.000	> 500 & < 1.000	> 10.000
Chiffre d'affaires (M Euros)	de 150 à 500	< 50	de 150 à 500
marché	concurrentiel	Très concurrentiel	Peu concurrentiel
Note globale	0,3	0,6	0,7

- ❑ Des secteurs d'activité très variés.
- ❑ Un point commun : un Chiffre d'affaires relativement faible de 150 à 500 Millions d'Euros (voire moins de 50 en « conseil/services »)

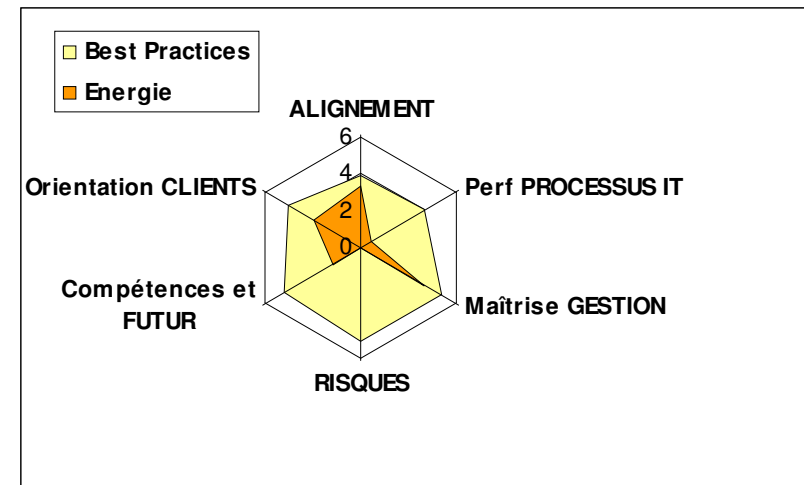
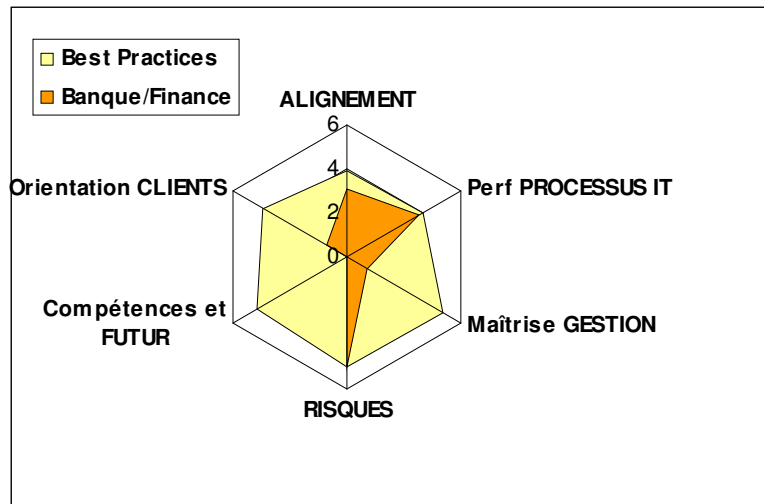
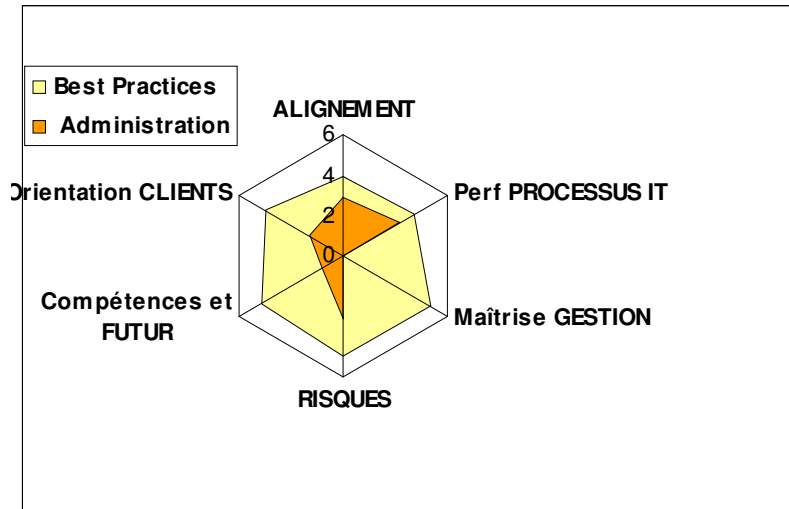
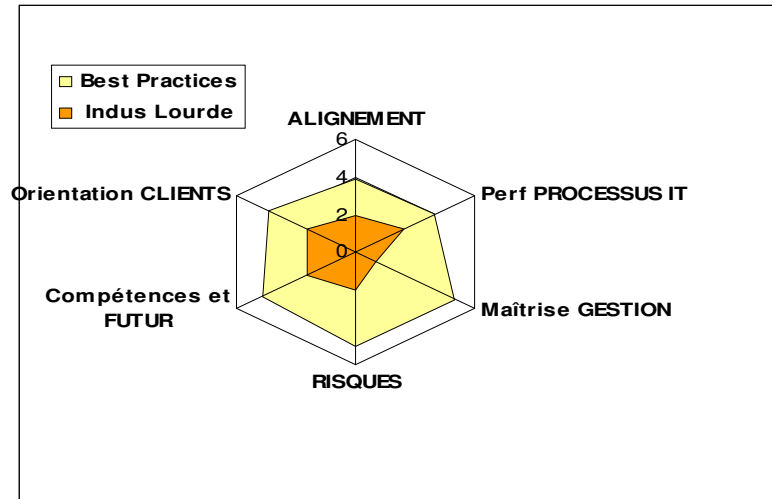
Synthèse globale IT Governance

- ❑ Cette homogénéité sur les « extrêmes » entre les 6 axes de l'IT scorecard cache toutefois des **profils très contrastés**
- ❑ même pour des sociétés proches de la moyenne IT Governance (2,0)  Score IT Gov moyen
- ❑ Ce constat de grande hétérogénéité entre les 6 axes de l'IT scorecard est encore accentué lorsqu'on s'éloigne de la moyenne globale IT Governance

Synthèse globale IT Governance

 Score IT Gov moyen

 Best practices



Synthèse globale IT Governance

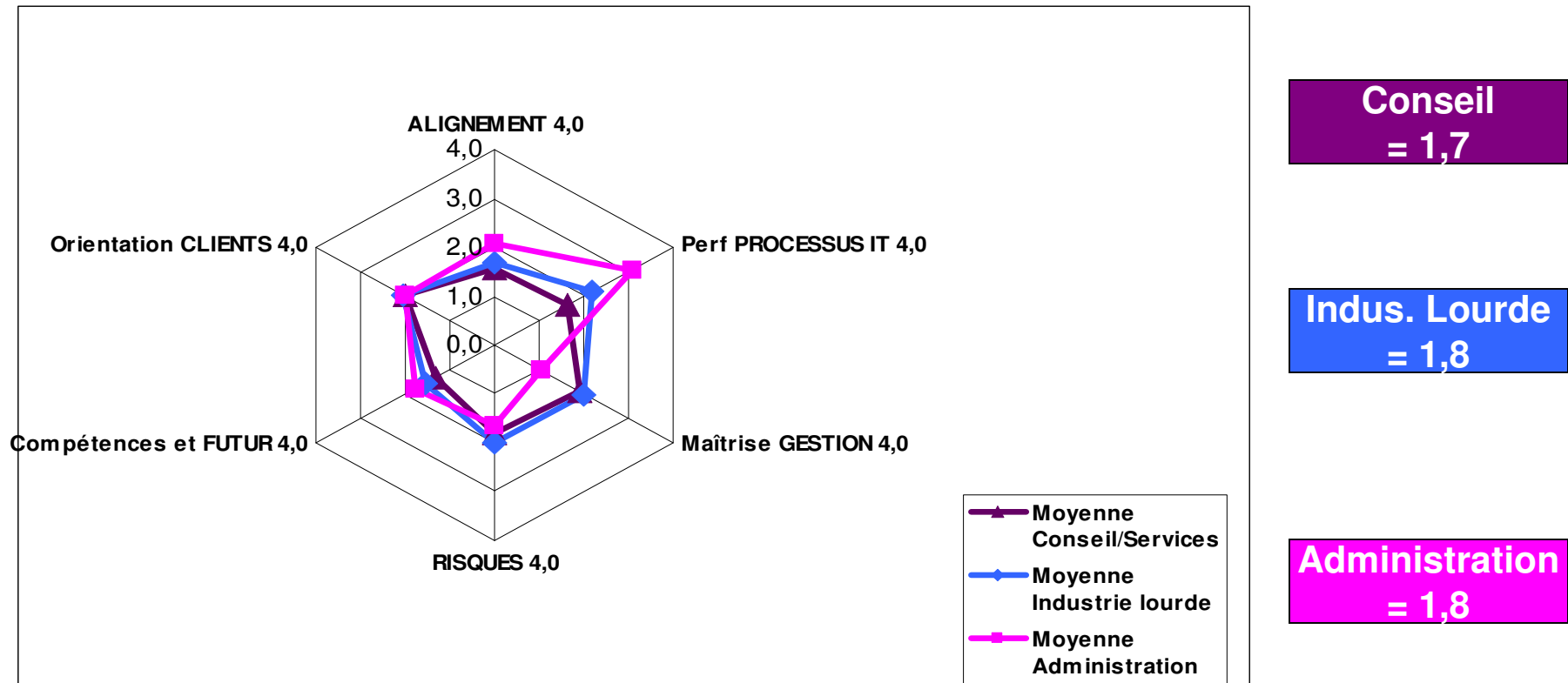
Profil des entreprises ayant un score global moyen

Secteur d'activité	Ind. Lourde	Distrib./Transports	Banques/Assur.
Effectifs	> 10.000	> 10.000	> 1.000 & < 5.000
Chiffre d'affaires (M Euros)	> 1.000	> 1.000	
marché	Très concurrentiel	concurrentiel	concurrentiel
Note globale	2,1	2,1	2,2

- ❑ Des secteurs d'activité très variés.
- ❑ Un point commun : des sociétés de taille importante avec un Chiffre d'affaires supérieur à 1 Milliards d'Euros et des effectifs supérieurs à 10.000 (sauf en « Banques/Assurances »).

Synthèse IT Governance par « secteur » :

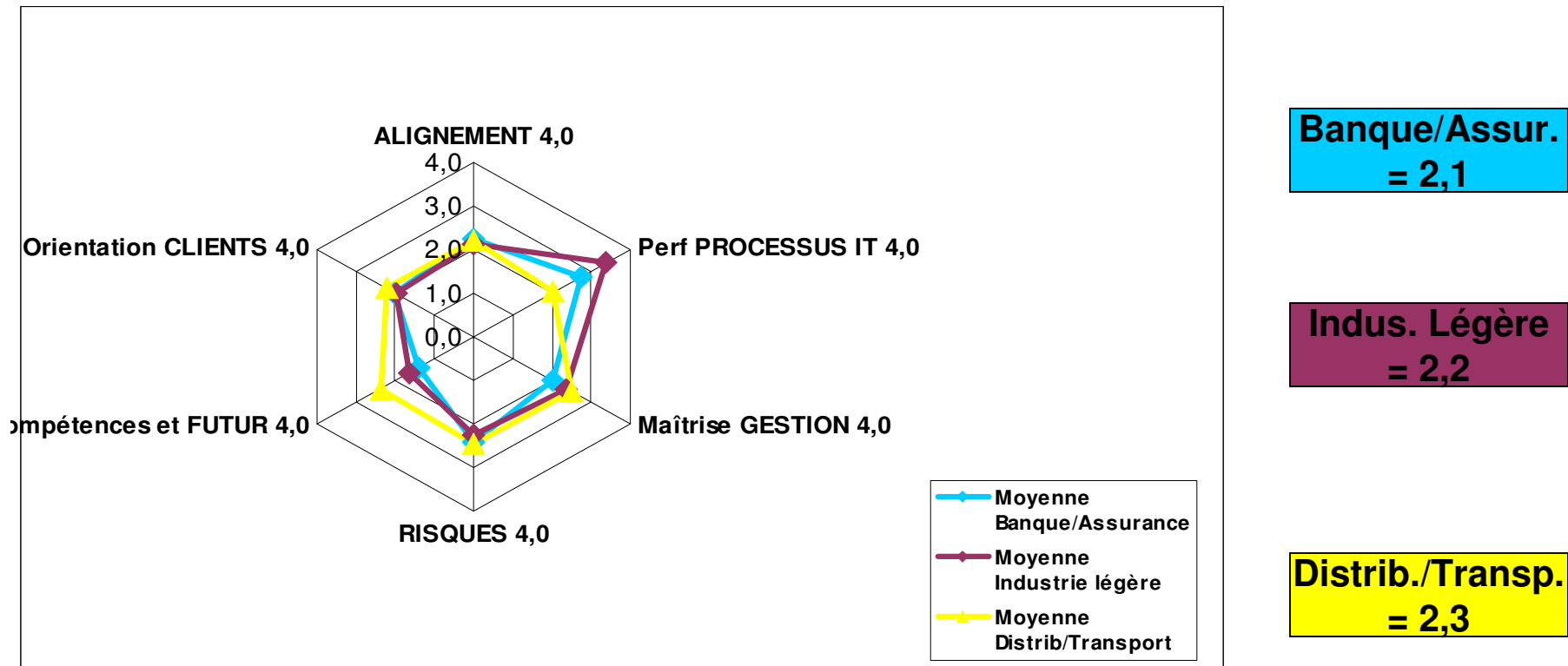
Les 3 secteurs ayant le score global le plus faible



- ❑ Le « Conseil/Services » a le score global le plus faible = 1,7
- ❑ L' « Administration » se distingue par une note très faible en « gestion » = 1 et relativement forte en « performance des processus IT » = 3,1
- ❑ Toutes les autres notes sont inférieures ou égales à 2 (début de mise en œuvre)
- ❑ L'axe « Compétences et Futur » recueille le plus mauvais score

Synthèse IT Governance par « secteur » :

Les 3 secteurs ayant le meilleur score global



- ❑ Le secteur « Distrib./Transport » recueille le meilleur score global = 2,3
- ❑ L' »Indus. Légère » se distingue par une note faible en « gestion » = 1,5 mais relativement forte en « performance des processus IT » = 3,5
- ❑ L'axe « alignement » a des notes à peine supérieures à 2 (début de mise en œuvre)
- ❑ L'axe « Compétences et Futur » recueille, ici aussi, le plus mauvais score.

Synthèse par « axe » : Alignement

❑ Plan Informatique à Moyen Terme :

- **dans 80% des cas, un tel plan à moyen terme existe ainsi qu'un schéma-cible du SI,**
- **par contre, il n'a été élaboré avec les « métiers » et validé par la DG que dans 50% des cas.**

❑ Processus de prise de décisions :

- **Un Comité d'Orientation et de Décision du niveau DG existe dans 70% des cas,**
- **Mais, il se réunit à peine plus d'une fois par an et 75% des projets lui échappent.**
- **50% des projets font l'objet d'un « business case », mais ils ne font que rarement (25%) référence aux « processus métier », qui le plus souvent ne sont pas formalisés.**

Synthèse par « axe » : Alignement

☐ Mesure de performance :

- **Seules 13% des entreprises ont mis en place un Tableau de Bord de type Balanced scorecard**

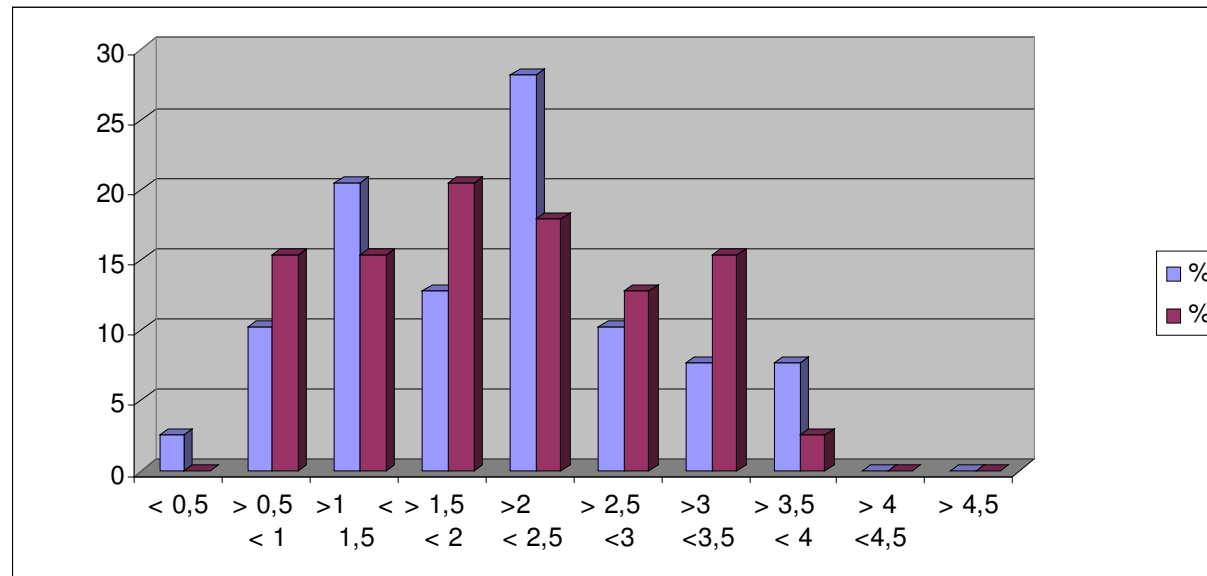
☐ Référentiels :

- **Seules 10% des entreprises utilisent des référentiels de type CobiT pour améliorer l'alignement de leur SI avec la stratégie.**

Synthèse par « axe » : Alignement

% des scores
IT Governance
global

% des scores
Alignement



Mini = 0,5
Maxi = 3,9
Moy = 2,0
70 % < 2,5
50% < 2

- 50% des entreprises ont un score inférieur à 2 (*début de mise en œuvre*) , en raison notamment :
 - d'une implication insuffisante des « métiers »,
 - d'une faible proportion de « business cases » faisant référence à des processus « métiers » et
 - d'une faible mise en œuvre d'outils de mesure (10%)

Synthèse par « axe » : Orientation « clients »

□ Help-Desk :

- **90% des entreprises ont mis en place un Help-Desk,**

□ Contrats de Services :

- **1/3 des entreprises ont mis en place des contrats de services élaborés en partenariat avec les « clients » de l'informatique,**
- **Mais, ils ne sont « alignés » avec les enjeux « métier » que dans 20% des cas.**

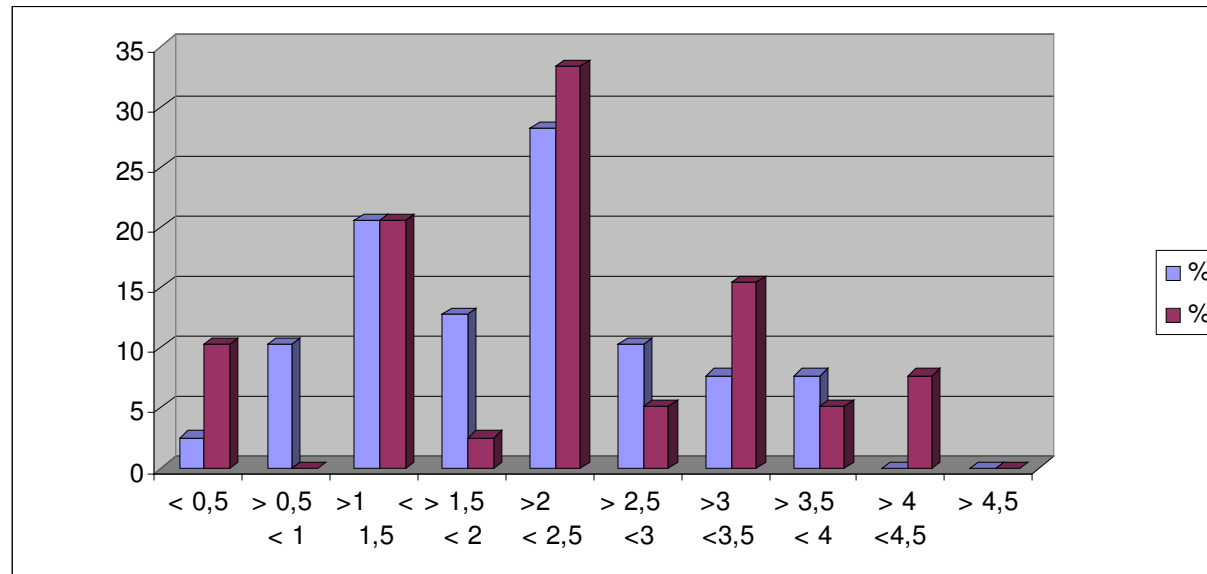
□ Enquêtes de satisfaction :

- **60% des entreprises ont mis en place des enquêtes de satisfaction.**

Synthèse par « axe » : Orientation « clients »

% des scores
IT Governance
global

% des scores
Orientation
Clients



Mini = 0
Maxi = 4,4
Moy = 2,0
2/3 < 2,5
1/3 < 2

- ❑ 2/3 des entreprises ont un score inférieur à 2,5 (moyenne) en raison notamment :
 - Du faible taux de contrats de services « alignés » avec les enjeux « métier » : 20%

Synthèse par « axe » : Maîtrise économique

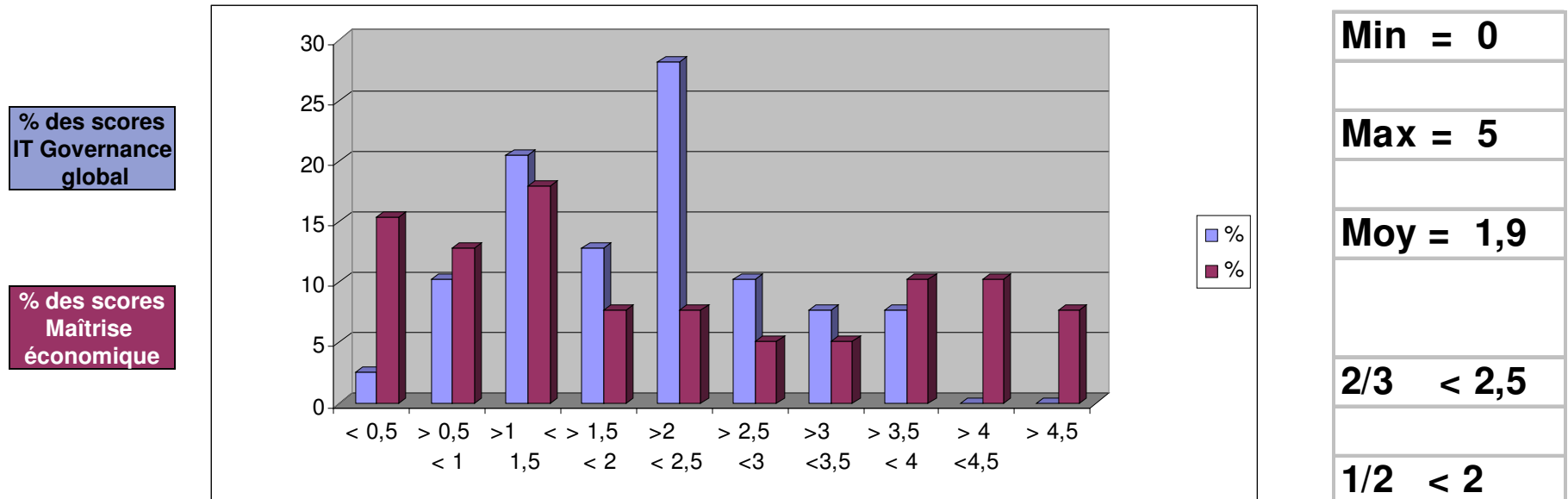
☐ Produits et Services récurrents :

- **Un Contrôle de gestion informatique existe dans $\frac{3}{4}$ des entreprises,**
- **et il semble relativement satisfaisant, puisqu'à 50% il permet de donner une bonne visibilité sur les ressources à engager par rapport aux besoins.**
- **1/3 des DSI facturent leurs services sur la base de coûts justifiables, le plus souvent en s'appuyant sur la méthode ABC/ABM.**
- **Dans 20% des cas seulement, ces coûts sont utilisés à des fins de benchmarking.**

☐ Projets :

- **50% des projets font l'objet d'un « business case » avec calcul de ROI,**
- **Mais celui-ci reste purement financier dans 60% des cas.**
- **Dans 25% des cas seulement, ces « business cases » font référence aux processus « métier ».**

Synthèse par « axe » : Maîtrise économique



- ❑ Davantage de mauvais scores mais aussi de bons scores que la moyenne IT Governance globale.
- ❑ Toutefois 2/3 des entreprises ont un score inférieur à 2,5 (*moyenne*) en raison notamment :
 - du faible taux (33%) de refacturations de services réellement « justifiables » à l'aide de méthodologies de type ABC/ABM.
 - du faible taux (12%) de « business cases » faisant référence à des processus « métier » partagés par la DG.

Synthèse par « axe » : Performance des Processus IT

❑ Production et Support :

- **Plus d'1/3 des DSI ont mis en place les processus ITIL pour introduire des bonnes pratiques opérationnelles.**
- **2/3 ont mis en place des tableaux de bord pour suivre la performance opérationnelle.**

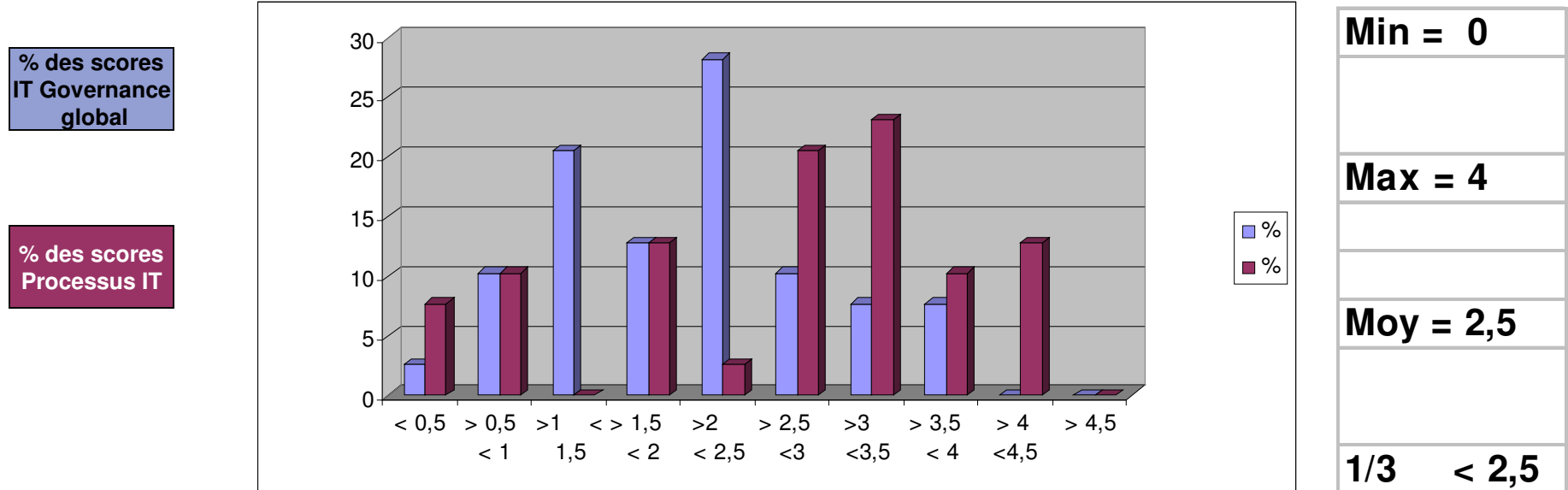
❑ Projets :

- **85% des DSI ont un processus « officiel » de gestion de Projets, qui inclut généralement les phases « amont », et plus rarement (50%) les phases « aval » de Bilan de projet.**
- **Le problème est que ce processus n'est respecté que dans 1/3 des cas.**
- **10% seulement des DSI ont mis en place le référentiel CMMi, qui de plus n'est réellement utilisé pour améliorer l'efficacité du développement que dans la 1/2 des cas.**

❑ Organisation :

- **1/3 des DSI ont une organisation par Projets articulée avec les processus « métier » de l'entreprise.**

Synthèse par « axe » : Performance des Processus IT



- Meilleure maîtrise de cet axe que la moyenne IT Governance
- Le score n'est toutefois pas meilleur parce que :
 - Seules 1/3 des entreprises ont mis en place les processus ITIL
 - Le processus Projets n'est respecté que dans 1/3 des cas

Synthèse par « axe » :

Gestion des compétences IT et préparation du Futur

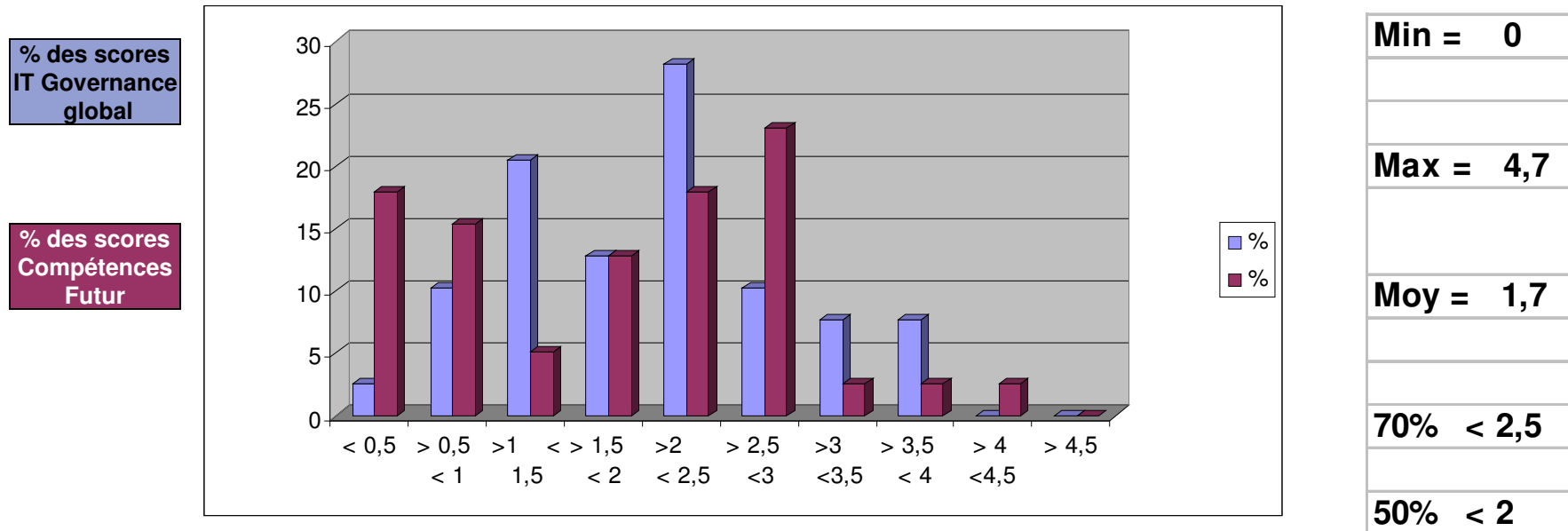
❑ Schéma Directeur :

- **Environ 50% des entreprises font des études d'urbanisme, qui sont réellement utilisées pour élaborer un schéma-cible du SI à Moyen Terme**
- **Malheureusement, elles ne sont réalisées avec la participation des responsables opérationnels « métiers » que dans 1/3 des cas.**
- **Un schéma-directeur vraiment utile n'est donc réalisé que dans 15% des cas.**

❑ Compétences et Sous-Traitance :

- **Dans 1/3 des cas, une politique de recours à la sous-traitance a été validée par la DG.**
- **Par contre, la politique de gestion prospective des compétences internes par rapport aux besoins et aux éventuelles opportunités d'externalisation n'est élaborée que dans moins de 20 % des cas.**

Synthèse par « axe » : Gestion des compétences IT et préparation du Futur



- ❑ Moins bonne maîtrise de cet axe que la moyenne IT Governance, en raison notamment du fait que :
 - un schéma- directeur vraiment utile n'est élaboré que dans 15% des cas,
 - une politique de gestion des compétences internes/externes n'est élaborée et validée par la DG que dans moins de 20% des cas.

Synthèse par « axe » : Maîtrise des Risques IT

□ Politique :

- **2/3 des entreprises ont une politique de maîtrise des risques**
- **Par contre, seulement 50% d'entre elles prennent en compte les enjeux « métier » et font l'objet d'une validation par la DG.**
- **Seules 1/3 ont donc une politique de maîtrise des risques réellement performante.**

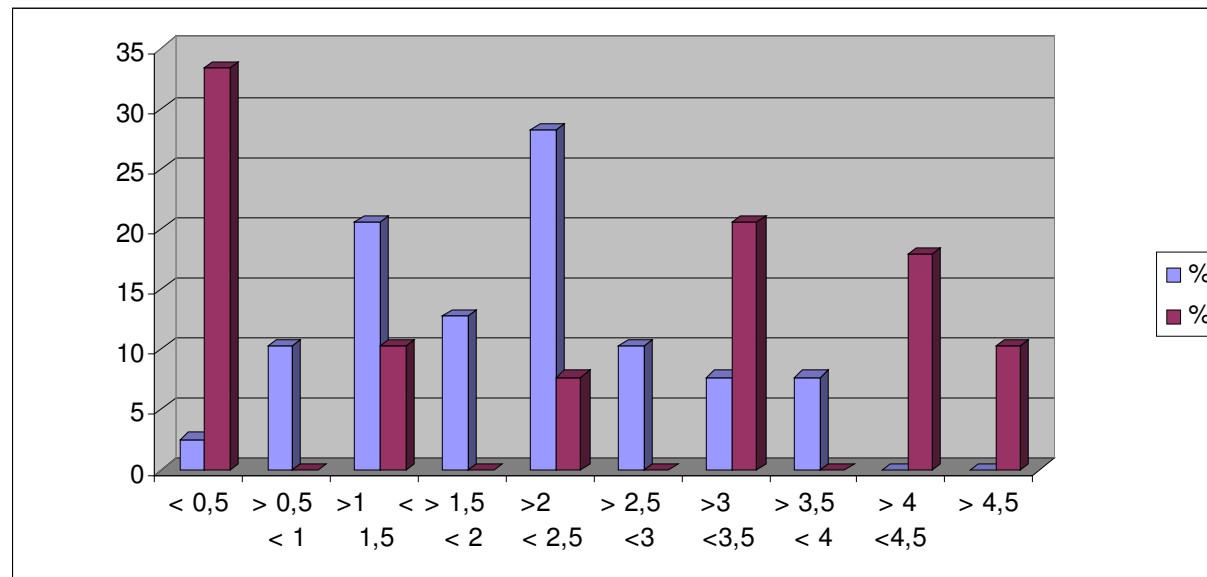
□ Référentiels de maîtrise des risques :

- **15% ont mis en place CobiT.**
- **15% ont mis en place ISO 17799.**
- **38% ont mis en place ITIL**
- **Hélas ! Seulement 15% d'entre eux sont vraiment utilisés pour la maîtrise des risques, ce qui ne fait, au mieux, que 10% du total.**

Synthèse par « axe » : Maîtrise des Risques IT

% des scores
IT Governance
global

% des scores
Maîtrise des
Risques IT



Min = 0
Max = 5
Moy= 2,1
50% < 2,5
44% < 2

- Extrêmes plus contrastés que la moyenne :
 - 1/3 sont au niveau 0, mais aussi 50% ont un score supérieur à 3

Conclusion et suite

- ❑ L'entreprise qui a le meilleur score en « alignement » (3,9) a également le meilleur score global en IT Governance (3,9).
- ❑ Ce constat n'est pas vrai pour les autres axes :
 - Le meilleur score en « performance des processus IT » (4,0) est très faible en « gestion » et « orientation client » et voisine de 0 en « maîtrise des risques »,
 - le meilleur score en « gestion » (4,5) est très faible en « gestion des compétences et préparation du Futur » (1,3),
 - le constat est identique pour le meilleur score en « maîtrise des risques », qui obtient 0 en « gestion des compétences et préparation du Futur »,
 - par contre, le meilleur score en « gestion des compétences et préparation du Futur » (4,7) a un très bon score global (3,5) avec un profil équilibré (avec toutefois une marge de progrès en « orientation clients » : 2)
 - le meilleur score en « orientation clients » (4,4) a obtenu 0 en « maîtrise des risques ».
- ❑ Les profils sont **très hétérogènes** et recèlent des **sources de progrès importantes** Même pour les meilleurs sur un axe donné.
- ❑ D'où l'importance de ce diagnostic pour identifier les **priorités** !

Conclusion et suite

- ❑ Les entreprises ayant répondu peuvent recevoir leur « **profil IT Governance** » **individualisé** sur simple demande.
- ❑ Les entreprises intéressées peuvent recevoir ce même profil, à condition de **remplir le questionnaire** accessible sur le site de l'AFAI (www.afai.fr) et d'indiquer vos coordonnées (*l'AFAI garantit la plus stricte confidentialité des traitements*).
- ❑ Cette enquête sera renouvelée annuellement (*et enrichie*) pour donner naissance à un « **observatoire de la Gouvernance des SI** » pour les entreprises françaises.
- ❑ Pour nous permettre de garantir nos engagements de confidentialité, merci d'envoyer directement vos demandes et/ou questionnaire à l'AFAI :
 - Jean-Louis Leignel (*vice Président IT Governance*) :
jeanlouis.leignel@wanadoo.fr