

Planning for growth



Focus IT et Infrastructure

Méthodologie

L'enquête Ernst & Young « Planning for growth » fait suite à deux vagues d'enquêtes lancées en 2008 (« Opportunités en temps de crise ») et 2009 (« Les leçons du changement ») visant à aider les entreprises à travers le monde à répondre efficacement aux changements en cours sur les marchés.

Cette dernière enquête a été conduite entre septembre et novembre 2009 auprès des dirigeants (DAF, contrôleurs financiers et autres fonctions financières, directions opérationnelles rapportant à la direction générale) de 866 entreprises de tous secteurs dans 15 pays.

Pour étudier l'évolution des perceptions entre fin 2009 et mi 2010, 147 répondants ont à nouveau été interrogés en mai 2010.

Par ailleurs, pour compléter les données quantitatives, 52 entretiens en face à face ont été réalisés par les associés début 2010.

Les questions posées aux personnes interviewées étaient les suivantes :

- ▶ Les changements constatés sur le marché sont-ils temporaires ou permanents ?
- ▶ Quelles tendances anticipez-vous dans les trois prochaines années ?
- ▶ Comment adaptez-vous vos différentes fonctions à ces changements ?
- ▶ Quels en sont les impacts sur vos systèmes de mesure de la performance ?

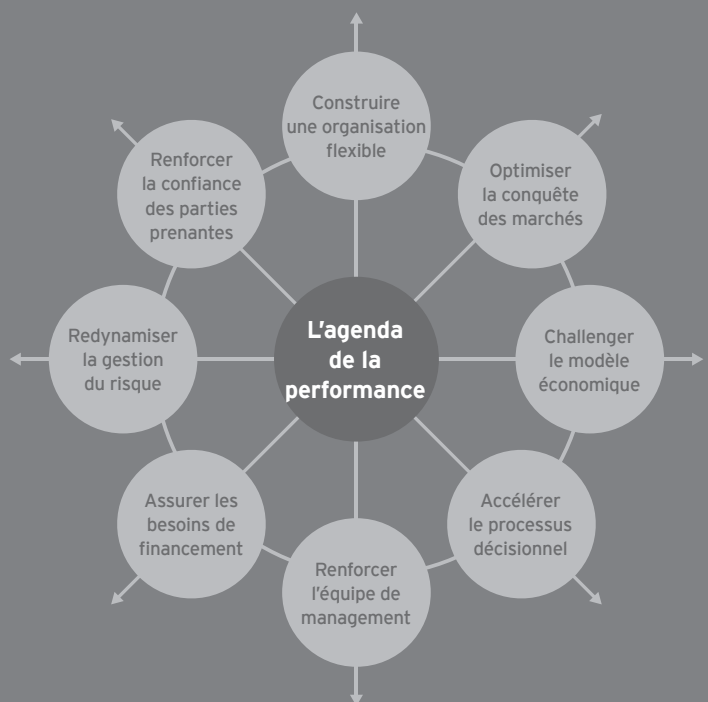


Synthèse générale

L'incertitude domine. Les interviewés attendent un rebond économique mais pensent que la croissance sera lente à revenir et que ce retour à la croissance ne signifiera en aucun cas un retour à la « normale », telle que vécue avant la crise. Tous les répondants des pays développés s'attendent à un environnement économique différent, d'une volatilité et d'une complexité supérieure.

Dans ce contexte, une plus grande agilité et une plus grande flexibilité face aux opportunités et aux menaces seront déterminantes, ainsi qu'une réelle capacité à mettre en œuvre les décisions rapidement.

C'est pourquoi toutes les entreprises prévoient des changements majeurs dans leur modalité de fonctionnement. C'est en particulier le cas dans le domaine de la mesure de la performance (on observe une montée en puissance d'indicateurs qualitatifs), dans l'adaptation des modèles économiques (avec un recentrage fréquent sur le cœur de métier), et dans la tendance à la décentralisation des organisations.



Ce focus « IT et Infrastructure » traite plus particulièrement des impacts de la crise sur la fonction IT.

Synthèse des impacts pour la fonction IT

	Niveau d'impact	Conséquences pour la fonction
Construire une organisation flexible	Haute	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Compétences en matière de gestion continue du changement (ICM - Incremental Change Management) . ▸ Le Directeur des Systèmes d'Information doit avoir une gestion pro-active des changements qui touchent le reste de l'entreprise afin de les anticiper dans son domaine. ▸ Stratégies et modes opératoires IT : le DSI doit sortir des sentiers battus et fonctionner de façon réellement collaborative avec le reste de l'entreprise pour mieux s'aligner sur les besoins métier. ▸ Prise en compte des nouvelles tendances et des technologies émergentes : la façon qu'a l'entreprise d'utiliser la technologie change en permanence. Il est donc nécessaire que le DSI conduise une veille technologique continue.
Optimiser la conquête des marchés	Haute	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Dans un contexte de conquête permanente de nouveaux marchés, les DSI sont en première ligne pour conduire les changements organisationnels et capter des parts de marché. ▸ L'utilisation des médias sociaux offre un certain nombre d'opportunités pour atteindre les consommateurs à moindre frais. ▸ La DSI doit fournir aux salariés un accès permanent et valable partout dans le monde aux systèmes de l'entreprise, pour leur permettre d'être plus efficaces. ▸ L'accès à de nouveaux marchés a toujours pour conséquence la prise en compte de réglementations nouvelles.
Challenger le modèle économique	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Les évolutions des méthodes de travail et le recours accru aux plateformes de médias sociaux obligent la fonction IT à réduire le cycle de vie des technologies et des infrastructures utilisées dans l'entreprise. ▸ La fonction IT doit proposer un mix adéquat d'opérations globalisées et localisées. ▸ Prise en compte du développement durable : par exemple, mesure de l'empreinte carbone (collecte et analyse des données) .
Accélérer le processus décisionnel	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Les opérationnels réclament de plus en plus la fourniture de reportings à la fois flexibles et fiables. L'IT doit garantir la mise à disposition de ces données et prévoir les infrastructures nécessaires. ▸ La mise à disposition d'outils d'analyse et de simulation permet de favoriser le management par scénario.
Assurer les besoins de financement	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ La fonction IT doit être capable de fournir une information transparente sur ses coûts et de garantir le retour sur investissement des solutions mises en œuvre.
Redynamiser la gestion du risque	Haute	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Disposer d'une vue globale des risques est d'autant plus important que la réglementation évolue et que la culture de la mobilité progresse. ▸ La montée en puissance de la mobilité expose l'entreprise à la malveillance informatique.
Renforcer l'équipe de management	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Une bonne compréhension de la fonction IT et de son potentiel pour l'entreprise renforce le management et sa capacité à prendre des décisions stratégiques.
Renforcer la confiance des parties prenantes	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ La disponibilité et la fiabilité des données garantissent un meilleur reporting. ▸ Il est nécessaire de bien expliquer et de documenter les principaux risques IT aux parties prenantes.



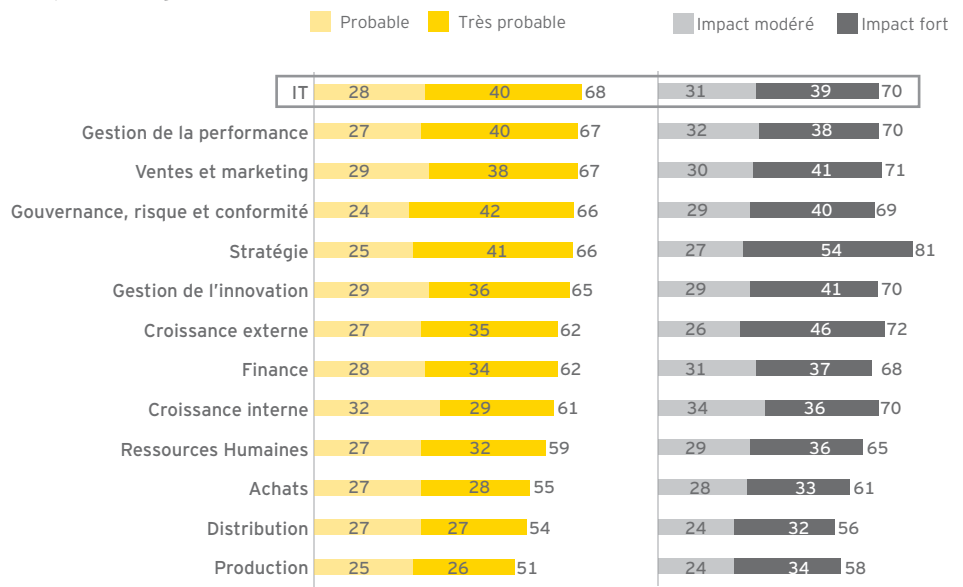
La quasi-totalité des changements qui vont avoir un impact sur le business dans les années à venir auront également des conséquences sur la fonction IT

La relation entre l'activité de l'entreprise et l'IT est à double sens : des changements dans l'activité ont des conséquences sur le management de l'IT et à l'inverse, les développements dans la sphère IT (évolutions de la technologie, retards dans la mise à niveau des infrastructures) ont aussi des impacts sur la stratégie globale de l'entreprise.

Voici un résumé des challenges auxquels la fonction IT va être confrontée :

- ▶ les systèmes existants ne sont plus assez performants. Ainsi, les ERP ne répondent pas de façon satisfaisante aux besoins de la direction financière ;
- ▶ de nombreuses infrastructures IT n'arrivent plus à délivrer les services attendus : gestion et mise à niveau du patrimoine applicatif défailtantes, insuffisance des effectifs due à des réductions de coûts ;
- ▶ le nombre de solutions envisageables a augmenté de façon considérable (cloud computing, virtualisation, externalisation, offshore...) ;
- ▶ l'IT est devenue une arme compétitive qui peut donner l'avantage à un concurrent ;
- ▶ les risques en matière de sécurité et de fraude ont cru de façon exponentielle.

Quelle est la probabilité pour que des changements dans les domaines cités se produisent ? Quels impacts ces changements auront-ils sur votre entreprise ?
(en pourcentage)



Base : 866 répondants



Ces transformations vont devoir se faire sans investissements massifs (mais ciblés) dans la technologie

Quels seront les changements les plus importants dans votre entreprise dans les prochaines années ?

(en pourcentage)



Base : 866 répondants

Les changements que les entreprises vont devoir absorber dans leur fonctionnement dans les années à venir sont beaucoup plus importants que ce qui a été la norme dans le passé. Pourtant, les résultats de l'étude montrent que seulement 8% des personnes interrogées anticipent des investissements dans de nouvelles technologies. Il va donc falloir délivrer plus de résultats avec les mêmes moyens, voire avec des budgets plus restreints : 17% des répondants ont d'ailleurs indiqué être dans un processus de réduction des coûts. L'optimisation de la performance des systèmes d'information existants (ERP, décisionnel...) sera également un facteur déterminant.

L'IT au cœur des préoccupations des entreprises

Construire une organisation flexible

L'objectif de la fonction IT doit être de favoriser la flexibilité de l'entreprise par son alignement sur la stratégie de ses infrastructures, et une veille constante sur les nouvelles solutions disponibles sur le marché. La fonction est en première ligne pour faire progresser les pratiques collaboratives et améliorer la productivité.

L'externalisation n'est pas un pré-requis pour améliorer la flexibilité (les contrats d'externalisation sont parfois contraignants) mais reste un sujet d'actualité stratégique, car elle peut permettre l'accès à des compétences qui ne sont pas disponibles ou nécessaires dans l'entreprise.

Optimiser la conquête des marchés

Le fait de faciliter l'accès à de nouveaux marchés est clairement la priorité absolue pour les personnes interrogées dans le cadre de cette étude.

Atteindre de nouveaux clients, de nouvelles régions, lancer de nouveaux produits ou de nouveaux canaux de distribution requiert un support technologique permanent. Dans un contexte de croissance et d'ouverture de nouveaux marchés, la priorité absolue pour la fonction IT est d'assurer une continuité de service et une disponibilité des systèmes permanents.

Challenger le modèle économique

Dans l'allocation des ressources IT, il est souvent difficile d'arbitrer entre les activités stratégiques et le soutien classique aux activités opérationnelles. Les domaines prioritaires doivent être les suivants :

- ▶ stratégie, urbanisme, modes opératoires - opérations globalisées ou locales, ou une combinaison des deux ;
- ▶ revue des portefeuilles applicatifs, dans un objectif de consolidation à long terme et d'alignement avec le business ;
- ▶ réduction du coût de toutes les fonctions (finance, supply chain...), avec un usage optimal des sous-traitants et de l'externalisation ;
- ▶ évaluation des risques IT.

Accélérer le processus décisionnel

Aujourd'hui, toutes les directions de l'entreprise s'appuient fortement sur la fonction IT. La collecte, le stockage, la fiabilité et l'analyse des données sont vitaux pour créer de la valeur, améliorer

la performance et élaborer les scénarios. Néanmoins, il est important de ne pas se laisser piéger par une inflation des reportings et de la production de données, lesquelles peuvent être contre-productives et ralentir le processus de prise de décision.

Assurer les besoins de financement

Dans un contexte de réductions de coûts, la fonction IT doit justifier chacune de ses dépenses et de plus en plus, acheter des solutions sur étagères. Le fait d'être très transparent sur la stratégie IT contribue à gagner la confiance des investisseurs.

Redynamiser la gestion du risque

La fonction IT est essentielle dans le soutien aux activités de gouvernance, risque et conformité.

- ▶ Y a-t-il une plate-forme technologique intégrée pour toutes les fonctions Risque ?
- ▶ Les sommes investies dans la technologie permettent-elles de progresser dans le domaine de la gestion des risques ?
- ▶ La technologie permet-elle d'homogénéiser les fonctions Risque ?

Au-delà du soutien aux activités de risk management et de conformité, la fonction IT elle-même est soumise à de nombreux enjeux en matière de sécurité et de confidentialité, qu'elle a du mal à mettre sous contrôle :

- ▶ le risque IT est de plus en plus diffus, disséminé entre de nombreuses activités ou pays, ce qui laisse certains risques sans contrôle ;
- ▶ les entreprises peinent à fournir une vision claire du risque IT, faute de mécanismes de reporting, d'indicateurs-clés et de tableaux de bord ;
- ▶ on observe un déficit de pilotage des risques opérationnels, que les nouvelles technologies et réglementations accentuent.

Les questions à traiter sont les suivantes :

- ▶ comment gérer le risque afférent au cloud computing et à la virtualisation ?
- ▶ comment protéger nos données des cybercriminels ?
- ▶ comment réduire le coût de notre contrôle de conformité ?

Renforcer la confiance des parties prenantes

La confiance des parties prenantes se fonde sur les faits. Eux seuls leur permettent d'avoir l'assurance que le management de l'entreprise est sous contrôle, d'où l'importance primordiale de la fiabilité des données que la fonction IT contribue à produire.

La fonction IT en 2012 - Où devront se porter les investissements ?

D'après les résultats de notre étude, il nous semble que les investissements devront porter sur les domaines suivants :

- ▶ **Business intelligence.** Le management a de plus en plus besoin de visibilité. L'intégration de données qualitatives dans l'analyse prend de l'ampleur.
- ▶ **Flexibilité.** Virtualisation, Cloud Computing, Software-as-a-Service (SaaS) et Co-sourcing aideront les entreprises à développer leurs compétences IT.

- ▶ **Simulation et analyse prédictive.** Le management par scénario se développe. Les outils de simulation ne seront efficaces que si le modèle de données, l'architecture applicative et la définition des indicateurs sont solides.
- ▶ **Collaboration.** Les partenariats avec des fournisseurs et des clients requièrent des outils collaboratifs pour la planification et l'exécution, en particulier dans le domaine de la supply chain.
- ▶ **Investissements émergents.** Le développement durable est un des axes qui nécessitera probablement de nouveaux investissements (empreinte carbone etc.).

Auto-diagnostic

1

Quelle est la priorité actuelle de votre fonction IT ? Où se dirige-t-elle - entre support technologique à l'activité et/ou fourniture d'informations ?

2

Vous est-il facile de calculer le coût de votre fonction IT et la valeur qu'elle délivre ?

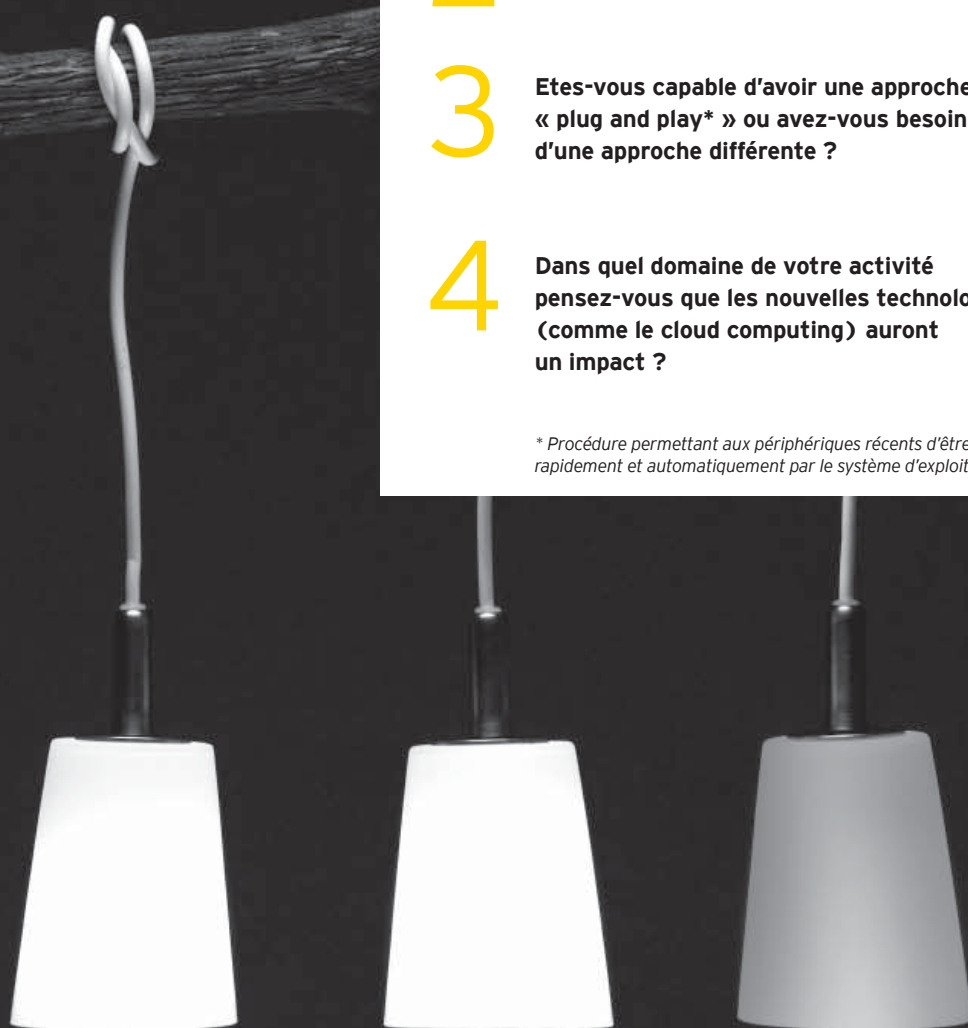
3

Etes-vous capable d'avoir une approche « plug and play* » ou avez-vous besoin d'une approche différente ?

4

Dans quel domaine de votre activité pensez-vous que les nouvelles technologies (comme le cloud computing) auront un impact ?

** Procédure permettant aux périphériques récents d'être reconnus rapidement et automatiquement par le système d'exploitation.*



Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 141 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation : www.ey.com.

© 2010 Ernst & Young.

Tous droits réservés.

Studio Ernst & Young - 1008SG140

Cette publication présente une synthèse d'éléments dont la forme résumée a valeur d'information générale. Elle n'a pas vocation à se substituer à une recherche approfondie ou au jugement d'un professionnel. Ni EYGM Limited, ni aucun autre membre de l'organisation mondiale Ernst & Young ne pourra être tenu pour responsable d'un dommage occasionné à quiconque aurait agi ou s'en serait abstenu en fonction de son contenu. Pour toute précision utile, consulter le professionnel approprié.

Contact

Michel Richard

Associé

Responsable de l'activité IT Advisory

Tél. : + 33 1 46 93 72 69

E-mail : michel.richard@fr.ey.com