

# Gestion de l'informatique 2005

Point de la situation et tendances de l'informatique  
en Suisse

ADVISORY



# Table des matières

<b>1</b>	<b>Avant-propos</b>	2
<b>2</b>	<b>Résumé</b>	3
<b>3</b>	<b>Profil des participants</b>	4
<b>4</b>	<b>Organisation et contrôle de l'informatique</b>	5
4.1	Le milieu informatique en 2005	5
4.2	Compétences décisionnelles du CIO	7
4.3	Instruments de contrôle de l'informatique	8
4.4	Externalisation de l'informatique	9
<b>5</b>	<b>Frais d'exploitation et investissements</b>	11
5.1	Élaboration du budget informatique	11
5.2	Coût de l'informatique par poste de travail	12
5.3	Répartition du volume d'investissement	14
5.4	Facturation des coûts informatiques	15
<b>6</b>	<b>Rétrospective des performances IT</b>	17
6.1	Les principaux succès de 2004	17
6.2	Satisfaction quant aux prestations de l'informatique	18
6.3	Qualité des processus informatiques	19
6.4	Qualité et externalisation	20
6.5	Influence de l'autonomie décisionnelle	21
<b>7</b>	<b>La planification informatique 2005</b>	22
7.1	Principaux accents	22
7.2	Évaluation des objectifs de performance	23
7.3	Utilisation de standards et de normes	24
<b>8</b>	<b>Gestion des risques informatiques</b>	25
8.1	Les principaux risques IT en 2005	25
8.2	Sécurité de l'information	26
8.3	Gestion de projets informatique	27
8.4	Atteinte des objectifs des projets	29
<b>9</b>	<b>Perspectives</b>	30
<b>10</b>	<b>Contact</b>	32

# 1 Avant-propos



Andreas Toggwyler  
Partner



Stéphane Vigna  
Manager

Les responsables informatiques en Suisse se sentent-ils confrontés à la quadrature du cercle? Leur tâche se résume-t-elle aujourd'hui à limiter les coûts et les risques tout en augmentant la qualité et l'efficacité des structures informatiques? Ou le secteur informatique a-t-il quitté la phase mouvementée causée par la crise économique et retrouvé la voie d'une croissance saine, où son importance est déterminée par le besoin d'un soutien optimal aux activités principales de l'entreprise? Quels sont les objectifs de l'informatique et qu'en est-il, à l'heure actuelle, de ses coûts et de son efficacité?

Ces questions sont à l'origine de l'étude de KPMG intitulée «Gestion de l'informatique 2005». Ce travail fait suite à la fameuse étude de KPMG réalisée en 2003 et consacrée aux investissements et aux performances de l'informatique en Suisse. Certaines questions de l'enquête de 2003 ont été reprises afin de rendre les deux études comparables et de réexaminer les tendances et les pronostics de l'époque. En outre, le thème des questions a été élargi pour inclure des sujets d'actualité.

La nouvelle étude porte sur 135 entreprises de Suisse romande et alémanique. Celles-ci représentent des secteurs économiques et des tailles d'entreprises diverses, de sorte que l'étude permette de tirer d'intéressantes conclusions sur le marché dans son ensemble. En interprétant les résultats, il faut se rappeler que les indications présentées sont constituées en majeure partie des appréciations des CIOs eux-mêmes. L'étude reflète donc le jugement de l'informatique sur ses propres performances. Nous avons la certitude que cette enquête peut offrir, tant aux responsables informatiques qu'aux membres du management, des renseignements et des données comparatives leurs permettant de faire le point de la situation et d'identifier les améliorations potentielles de leur informatique.

Nous remercions cordialement les participants à notre étude, notamment les entreprises déjà impliquées dans l'enquête de 2003. Nous sommes également reconnaissants aux collaboratrices et collaborateurs de notre division Information Risk Management, qui ont contribué à la collecte et à l'évaluation des données. Les membres du groupe de projet, soit Stéphane Vigna, Ralf Ploner, Philipp Brunschwiler, Daniel Markward et Kathrin Birrer méritent ici un remerciement tout particulier.

A blue ink handwritten signature of Andreas Toggwyler.

Andreas Toggwyler

A blue ink handwritten signature of Stéphane Vigna.

Stéphane Vigna

## 2 Résumé

### La pression sur les coûts reste forte

Bien que le marché donne des signes de détente, les CIOs restent sous pression au niveau de l'efficacité et des coûts. Cependant, il ne s'agit plus essentiellement de réduire les budgets, mais de prendre en charge de nouvelles tâches et de maîtriser de nouvelles technologies avec des ressources financières inchangées. Pour certaines sociétés, cela équivaut encore à entamer un redressement d'entreprise.

### Compétences décisionnelles limitées des CIOs

Malgré la forte pression sur les coûts et les restructurations persistantes, seul un quart des CIOs détient la compétence décisionnelle sur les objectifs stratégiques et les budgets de l'informatique. Le mandat du CIO consiste plutôt à mettre en œuvre les stratégies imposées.

### Coûts de l'informatique par poste de travail

Les instituts financiers font un usage extrêmement intensif de l'informatique. Cela se reflète dans les coûts moyens par poste de travail: les CHF 22'400 qu'ils y consacrent les distinguent nettement des autres secteurs, où ce montant est de l'ordre de CHF 8'800 à 14'400.

### Satisfaction croissante envers l'informatique

Une tendance positive se dessine dans presque toutes les branches en ce qui concerne la satisfaction procurée par l'informatique. Exception faite du secteur des services financiers, les mesures d'amélioration de l'efficacité prises ces deux dernières années semblent avoir également permis d'élever la qualité de l'informatique.

### Accent sur un meilleur soutien des processus métier

Les CIOs entendent entretenir cette tendance positive en mettant l'accent, dans leur planification 2005, sur l'amélioration du soutien des processus métier et du niveau de service de l'informatique. En revanche, l'étude permet également de constater que les objectifs des CIOs ne correspondent que partiellement à la planification informatique. Le management peine visiblement à articuler des objectifs mesurables.

### La sécurité et la gestion de projets constituent les risques majeurs de l'informatique

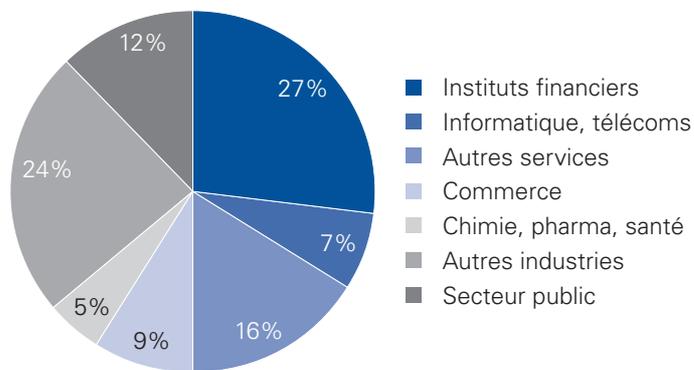
Quels défis doivent relever les CIOs en 2005? Un risque sur deux est imputable à la sécurité de l'informatique ou à la gestion de projets. À cet égard, les CIOs sont préoccupés par le manque de sensibilisation des utilisateurs aux questions de sécurité. En revanche, pour assurer la bonne conduite des projets menés, la majorité des responsables interrogés tient à soigner la qualité de la planification des phases initiales des projets.

### 3 Profil des participants

Les indications suivantes sur les participants à l'étude ainsi que sur les données et les évaluations recueillies sont destinées à faciliter au lecteur la compréhension et l'interprétation des résultats.

Dans le cadre de la sélection des participants, opérée sur la base du top 1000 2004 du journal économique Handelszeitung, un soin particulier a été consacré à assurer une large diversité des branches et des tailles d'entreprises.

#### Pourcentages des participants par secteurs d'activité



Participants à l'étude, par taille d'entreprise:

- 25%: «grandes» entreprises
- 42%: «moyennes» entreprises
- 33%: «petites» entreprises

Au total 135 entreprises ont participé à l'étude, dont 50 auprès desquelles a été mené un entretien personnel. Les 85 autres enquêtes ont été réalisées par écrit. La collecte des données a été effectuée de février à avril 2005. Ont été interrogés des CIOs (Chief Information Officer) et des responsables informatiques qui, pour simplifier la lecture, sont ci-après également qualifiés de CIO. Les 38% des participants à l'étude KPMG de 2003 sur la gestion de l'informatique ont également participé à la présente étude.

Le classement par taille des entreprises est basé sur le schéma suivant: les entreprises ayant plus de 1000 personnes sont qualifiées de «grandes», celles ayant entre 200 et 1000 personnes de «moyennes» et celles de moins de 200 personnes de «petites».

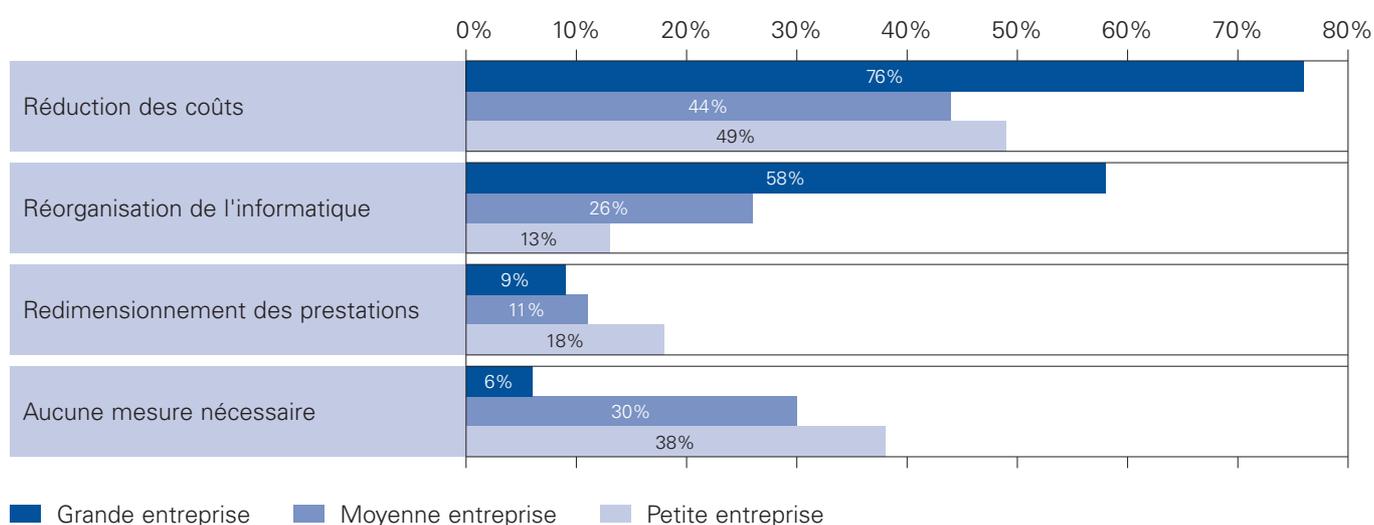
La mise en relation des réponses à diverses questions a permis de formuler des déductions dépassant le cadre de la simple reproduction des chiffres recueillis. La qualité variable des réponses a parfois nécessité un rétrécissement de l'échantillon pour permettre certaines évaluations. Tous les groupes évalués restent toutefois de taille suffisante pour fournir des résultats probants.

## 4 Organisation et contrôle de l'informatique

### 4.1 Le milieu informatique en 2005

*L'urgence à s'adapter aux nouvelles conditions du marché reste considérable et n'a reculé que de manière insignifiante depuis 2003. Les grandes entreprises, surtout, n'ont pas encore achevé leur restructuration informatique.*

#### Réaction de l'informatique aux perturbations du marché en 2003 et 2004



Les entreprises restent soumises à de fortes pressions sur les coûts. Celles-ci ont même légèrement augmenté ces deux dernières années. Les efforts d'économie dans le secteur informatique ne sont donc de loin pas achevés. Les CIOs en discernent généralement les causes dans la pression du marché pour l'aspect externe, ou dans la pression sur les coûts du point de vue interne. Les réductions de coûts ont constitué un thème omniprésent particulièrement dans les grandes entreprises. Près de la moitié des services informatiques des petites et moyennes entreprises a été touchée ces deux dernières années. Seules exceptions: les secteurs chimie & pharma ainsi que informatique & télécommunications, dont moins de la moitié des entreprises ont pris des mesures d'économie.

«La tendance à justifier sans cesse les coûts et les investissements informatiques absorbe plus de ressources qu'elle ne permet d'en épargner.»

*Daniel Hüsler,  
responsable informatique,  
ABB Suisse*

«La pression financière pesant sur les services informatiques dans le secteur public va encore s'accroître ces prochaines années.»

*Jari Bach,  
Chief Information Officer,  
secrétariat général DFAE*

Malgré la persistance de la pression sur les coûts, un certain calme semble être revenu dans le secteur informatique. Ainsi, le nombre de réorganisations a baissé de 15% depuis 2003, bien que plus de la moitié des grandes entreprises en aient encore fait l'objet au cours des deux dernières années. Une division informatique sur trois des instituts financiers, d'entreprises industrielles et de l'administration publique a été ou est touchée par une réorganisation en 2004 ou en 2005. Dans les autres branches, les réorganisations ont concerné environ 20% des entreprises.

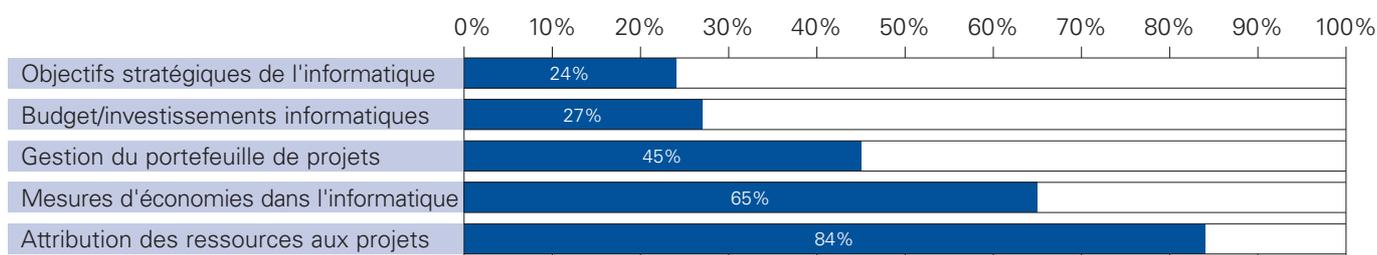
Les services informatiques n'ont été redimensionnés que dans de rares entreprises. Ces mesures ont été prises plus fréquemment dans les petites entreprises que dans les grandes sociétés. Le redimensionnement des services informatiques était le plus souvent lié à des mesures de réduction des coûts.

Les réponses des CIOs révèlent clairement que l'amélioration de l'efficacité de l'informatique doit toujours davantage s'accompagner de nouvelles solutions permettant de restreindre les coûts afin de respecter les budgets serrés. Cette pression sur les coûts se traduit également par des suppressions de postes dans l'informatique, par le recours plus fréquent à des partenaires extérieurs en vue d'externalisation des frais fixes et par le report de projets. Cette évolution va malheureusement souvent de pair avec une certaine dégradation de la qualité et/ou un accroissement des risques, comme le relèvent ponctuellement les CIOs interrogés.

## 4.2 Compétences décisionnelles du CIO

*Jusqu'où s'étendent les compétences décisionnelles d'un CIO?  
Quelles décisions prend-il de lui-même, dans quels domaines soumet-il des recommandations à un organe supérieur?*

### Compétences décisionnelles du CIO



Il est intéressant d'analyser précisément ce qui dépend des compétences du CIO et ce qui lui est dicté par le management. En effet, si de nombreuses décisions reposent en principe sur des discussions, l'expérience montre que la décision finale et sa responsabilité appartiennent à une personne précise. Seuls quelques 25% des CIOs sont compétents en matière d'objectifs stratégiques et de budget informatique. Même la planification et le portefeuille de projets sont plus souvent (55%) entre les mains des supérieurs du CIO.

«La remise en question des performances, de la qualité et des coûts est la préoccupation constante d'un CIO dynamique et responsable.»

*Adrian Boss,  
Chief Information Officer,  
Unique Airport*

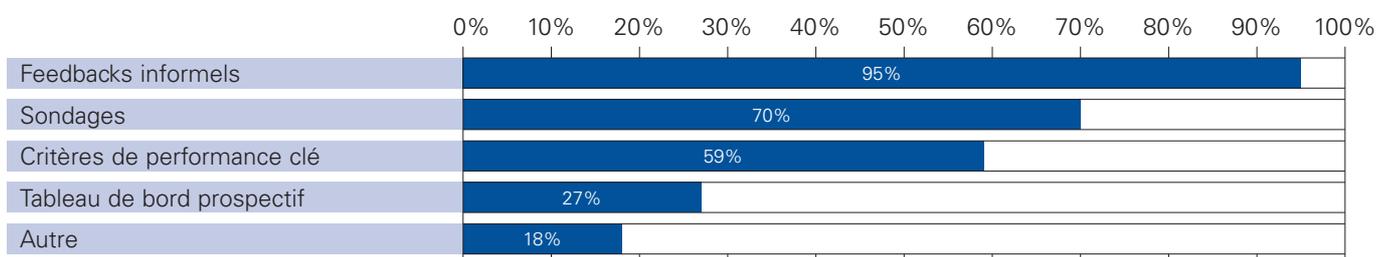
La compétence décisionnelle en matière de mesures d'économie appartient en revanche au CIO pour 65% des entreprises interrogées. Cette autonomie ne mérite pas entièrement son nom, car les moyens d'atteindre un objectif précisément défini sont souvent fort restreints. En pratique, le CIO va, par exemple, être chargé de redimensionner son service pour permettre une réduction de 10% de son budget. À lui ensuite de déterminer comment il va s'acquitter de cette tâche. La même situation est observée dans la conduite de projets, où la planification du portefeuille de projets est souvent imposée alors que l'attribution des ressources reste assez clairement du ressort du CIO.

Des différences considérables apparaissent ici entre les branches. Dans le secteur de la finance, fortement réglementé, 42% des CIOs sont directement en charge de certains domaines, tandis que la marge de manœuvre atteint pas moins de 62% dans le secteur du commerce. Aucune différence à ce niveau n'est cependant perceptible par rapport à la taille des entreprises.

### 4.3 Instruments de contrôle de l'informatique

*Comment évolue l'utilisation des moyens informatiques? La gestion formelle gagne-t-elle vraiment en importance et la thèse de la généralisation du tableau de bord prospectif se confirme-t-elle?*

#### Instruments de mesure de performances



Le feedback informel reste l'instrument d'évaluation de l'informatique le plus répandu. La nature même du milieu informatique, notamment dans les services de helpdesk, veut que les performances de l'informatique soient jugées en fonction des déclarations spontanées des utilisateurs, et les comptes-rendus négatifs sont dès lors naturellement dominants. C'est pourquoi il est également indispensable d'utiliser d'autres instruments de mesure de performances.

Un feedback formel est recueilli sous la forme de sondages d'utilisateurs réguliers dans 70% des entreprises. En outre, la fonction dirigeante de l'informatique est appuyée par l'emploi de critères de performance clé (CPC) dans la majorité des entreprises interrogées (59%).

Le tableau de bord prospectif (TBP), appliqué également à l'informatique dans 27% des entreprises, a gagné en importance. Une comparaison directe avec l'étude de 2003 sur la gestion de l'informatique (et portant sur des entreprises ayant participé aux deux études) révèle même un doublement du ratio, à 35%. La direction précise, soutenue par l'application ciblée du TBP, améliore effectivement la qualité des services informatiques, comme l'étude de 2003 l'a éloquemment démontré. Visiblement, ce constat a été intégré jusque dans les stratégies de direction de diverses entreprises et l'utilisation du TBP s'est nettement répandue. Aucune des entreprises qui utilisait déjà un tableau de bord prospectif en 2003 n'a abandonné cet instrument entre-temps. Le management durable semble gagner du terrain.

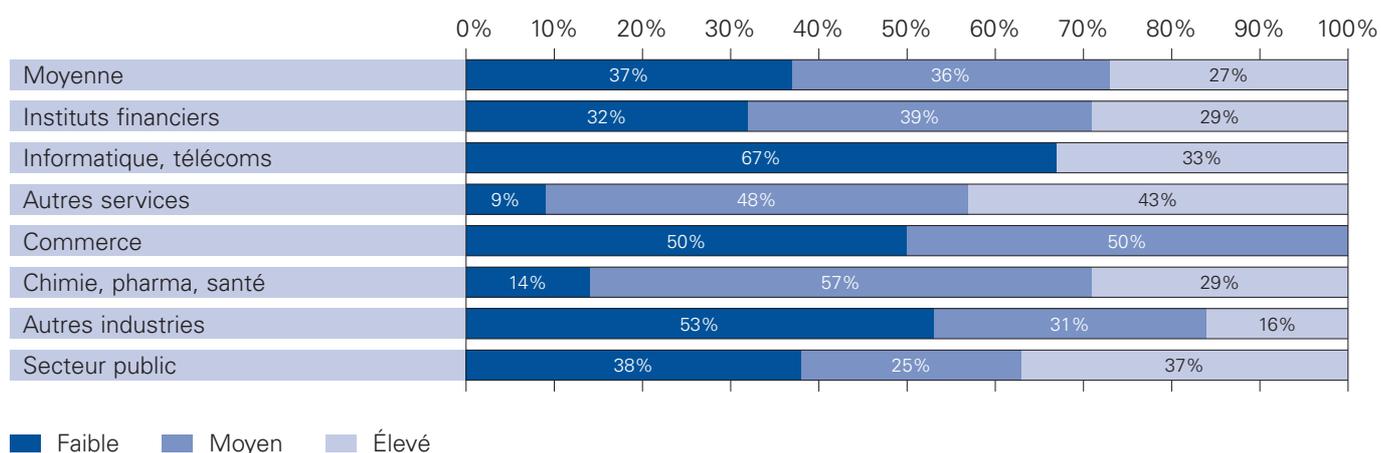
Les instruments de direction formels tels que le TBP ou les CPC sont utilisés nettement plus fréquemment dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes entreprises. Le TBP est présent dans une grande entreprise sur deux et les CPC dans 80% d'entre elles.

La progression du taux de formalisation n'a rien de très surprenant compte tenu de la complexité organisationnelle croissante. On peut s'étonner en revanche, que 15% des «grandes entreprises» gèrent encore leur informatique de manière très informelle. Ce taux atteint 30% pour les moyennes entreprises, et 55% des petites entreprises misent sur le pragmatisme.

#### 4.4 Externalisation de l'informatique

*Le besoin d'externalisation se fait jour, déjà au sein des petites entreprises et reste constant dans les moyennes et grandes entreprises. Une différence est toutefois sensible au niveau du classement par secteurs. Les sociétés de services situées hors du domaine bancaire et actuariel affichent une grande affinité pour l'externalisation, alors que les sociétés de commerce se montrent plutôt réservées à cet égard.*

##### Taux d'externalisation



Une nette tendance à l'externalisation sélective peut être observée. De l'avis des CIOs, les prestations considérées comme non cruciales pour l'entreprise peuvent être externalisées.

Parmi les prestations les plus fréquemment externalisées figurent l'exploitation et la sécurisation des réseaux. Toutefois, on constate que des efforts sont fournis pour augmenter les responsabilités en interne. Dans ces entreprises, la sécurité informatique est devenue un facteur stratégique trop important pour que la responsabilité de ces tâches puisse être confiée à l'extérieur.

Les travaux de développement sont également souvent externalisés. Le motif principal étant de flexibiliser la gestion du personnel. En outre, la complexité croissante de l'informatique engendre une tendance accentuée vers des logiciels standards et ainsi vers un abandon des solutions individuelles.

À la question de connaître quel savoir-faire ne devrait pas être externalisé, les connaissances des processus et des applications spécifiques à l'entreprise figurent au premier rang, selon les responsables informatiques. Les entreprises sont unanimes: ce domaine ne doit en aucun cas être externalisé. Cette attitude s'accorde avec la déclaration selon laquelle la détermination de l'orientation stratégique de l'informatique doit rester dans l'entreprise, car seules de profondes connaissances métiers permettent de mettre en place et de faire évoluer l'informatique par rapport à l'évolution de l'entreprise dans son marché.

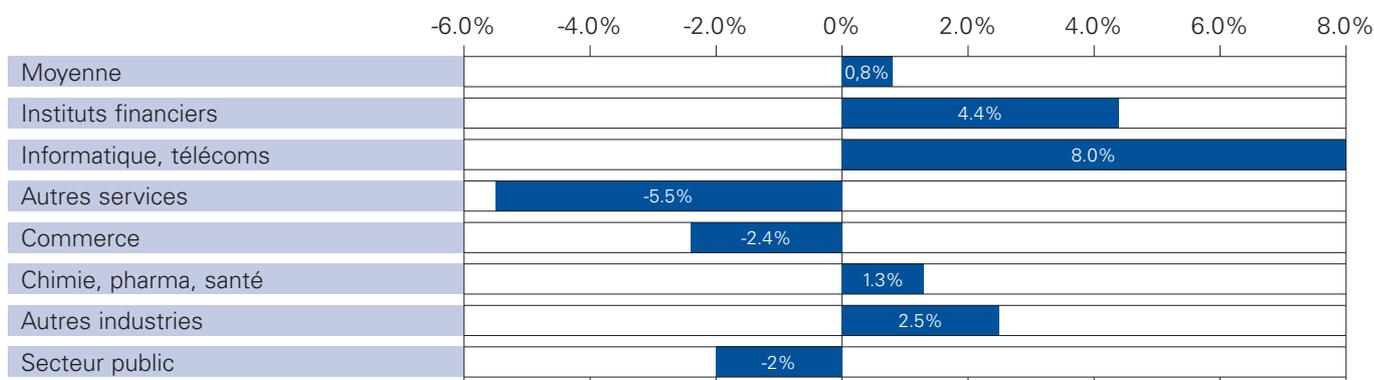
Un peu plus de 10% des entreprises externalisent entièrement leur informatique. À l'heure actuelle, aucune tendance ne se détache clairement, ni vers plus d'externalisation, ni vers une remontée de l'internalisation. Les questions d'externalisation ou d'internalisation de l'informatique n'ont occupé qu'une place mineure dans la planification stratégique de l'informatique en 2005.

## 5 Frais d'exploitation et investissements

### 5.1 Élaboration du budget informatique

Dans l'ensemble, les budgets informatiques 2005 restent pratiquement inchangés par rapport à l'année précédente. Le potentiel d'économie semble épuisé dans de nombreuses branches et une nouvelle réduction budgétaire n'est plus possible sans réduction des prestations. Mais la situation varie très nettement selon les secteurs.

#### Évolution des budgets informatiques 2004 – 2005

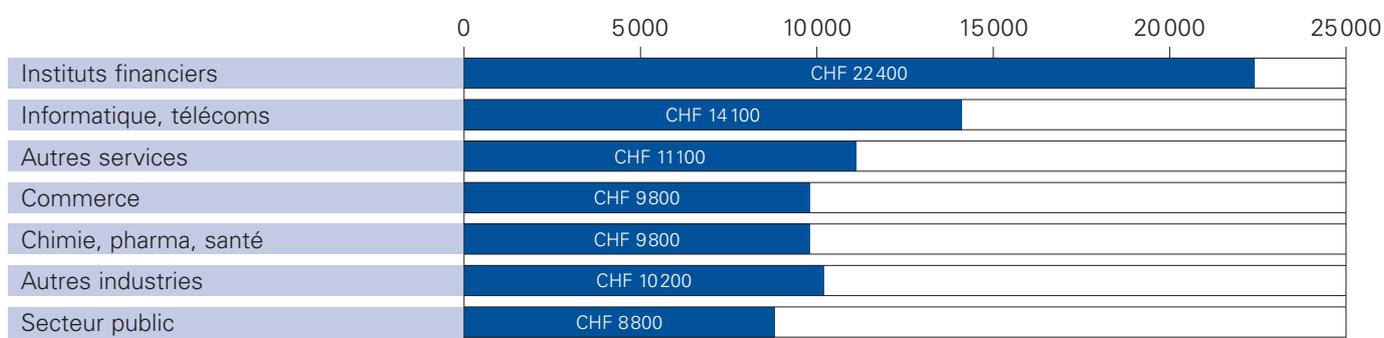


La croissance moyenne des budgets informatiques n'atteint que 0,8% par rapport à l'an passé, avec des différences sectorielles. Cependant, comparé aux années précédentes, le taux de croissance du budget informatique recule nettement, suggérant que les mesures d'économie ont entre-temps fait leur effet et que les surcapacités ont pu être réduites. En contrepartie, certains projets reportés sont réactivés et des investissements sont consacrés à l'informatique, ce qui explique pourquoi le budget informatique n'a globalement pas baissé. Il faut s'attendre à ce que cette évolution se poursuive et à ce que les moyens libérés par des réductions de coûts soient engagés dans des projets d'amélioration de l'efficacité, ceci tant dans les métiers de base, qu'au sein de l'informatique.

## 5.2 Coût de l'informatique par poste de travail

Les différences des structures de coûts selon les branches rendent impossible une comparaison intersectorielle. Bien que la dépendance envers l'informatique, et par conséquent les coûts correspondants, varient aussi au sein des secteurs, le « coût par poste de travail » reste un indicateur représentatif de l'évolution des coûts de l'informatique.

### Coûts moyens de l'informatique par poste de travail



Le calcul, a priori simple, des coûts d'un poste de travail informatique dépend de plusieurs facteurs, si bien que les résultats peuvent varier selon les méthodes de mesure. La présente étude mise sur une approche pragmatique consistant à déterminer les coûts d'exploitation de l'informatique sur la base d'indications diversement structurées puis à répartir ceux-ci en fonction du nombre d'appareils (PC, portables, terminaux) gérés par le service informatique.

Comme on pouvait s'y attendre, les secteurs très dépendants de l'informatique présentent les coûts les plus élevés, notamment les secteurs de la finance de l'informatique et des télécommunications. Cette haute disponibilité requiert d'importants besoins de sécurité ainsi que l'utilisation ou le développement de nouvelles technologies. Ces derniers ayant un certain coût, ils engendrent des frais élevés.

Les efforts d'économie des administrations publiques se sont traduits directement par un coût par poste de travail réduit. Cela vaut également pour les sociétés des secteurs du commerce, des autres services ainsi que de la chimie, pharma et santé.

L'analyse de la structure des coûts montre que, sur l'ensemble des secteurs, 20% environ des coûts de l'informatique sont constitués par des amortissements. Les 80% restants doivent être utilisés et gérés par le CIO avec circonspection. Cela ne permet généralement pas de diminuer sensiblement les coûts, sans également réduire les prestations, ce qui est clairement confirmé par l'évolution des budgets de l'informatique.

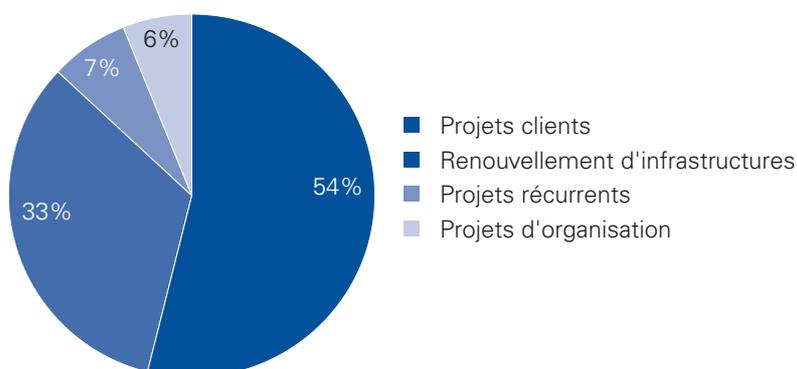
Mais si les coûts par poste de travail doivent malgré tout être encore réduits, le scénario de l'externalisation ou du «make or buy» est régulièrement évoqué. Il n'a pas été possible de déterminer avec certitude, dans le cadre de cette étude, si l'une de ces méthodes permettrait d'obtenir des économies sensibles. Il est donc indispensable de peser attentivement le pour et le contre pour chaque décision prise dans ce contexte.

En résumé, on constate que la marge de manœuvre des CIOs n'a cessé de diminuer ces dernières années, sous l'influence conjuguée des prestations imposées et des réductions successives des budgets. De nouvelles économies ne sont guère plus possibles qu'au prix d'une diminution sensible des prestations – une affirmation maintes fois exprimée au cours des entretiens personnels.

### 5.3 Répartition du volume d'investissement

À quels types de projets est consacré le budget d'investissement en informatique?  
Des différences apparaissent-elle entre 2004 et 2005?

#### Budget d'investissement informatique 2005



Les projets clients et les renouvellements d'infrastructures sont les principaux pôles d'investissement dans tous les secteurs. Les projets de nature organisationnelle et récurrente ne jouent qu'un rôle secondaire.

«Les investissements dans l'informatique restent inspirés par les technologies et sont trop peu orientés sur les affaires.»

*Bruno Schmid,  
responsable IT/Organisation,  
Coutts Bank von Ernst*

Plus de la moitié du budget d'investissement informatique est consacré à des projets internes. Les projets clients concernent dans la présente étude essentiellement des clients internes de l'informatique, c'est-à-dire d'autres divisions métiers. L'informatique sert donc en priorité à soutenir les activités centrales et à couvrir les besoins informatiques de l'entreprise. Il s'agit souvent de projets visant à optimiser les processus de l'entreprise. Entre 2004 et 2005, des modifications notables sont intervenues en faveur des projets clients notamment dans les secteurs des autres industries (de 48 à 57%), de l'administration publique (de 48 à 55%) et de l'informatique & télécoms (de 27 à 36%). La part d'investissement consacrée aux projets clients a en revanche baissé chez les instituts financiers (de 48 à 43%), dans le secteur chimie, pharma et santé (de 43 à 39%) et spécialement dans le commerce (de 42 à 31%).

«Tout l'art consiste à trouver le juste milieu, entre l'arrêt des investissements et la progression à plein gaz. Cela nécessite un effort optimal du management.»

Florian Büchting,  
Chief Information Officer,  
SR Technics

En moyenne un tiers du volume d'investissement est consacré au renouvellement des infrastructures informatiques. Ce taux varie toutefois nettement de la moyenne dans le secteur du commerce: 53% en 2004 et 59% en 2005. La part d'investissement en infrastructures a sensiblement reculé entre 2004 et 2005 dans les autres industries (de 38 à 27%) et l'administration publique (de 44 à 34%). Dans ces deux secteurs, le transfert profita aux projets clients.

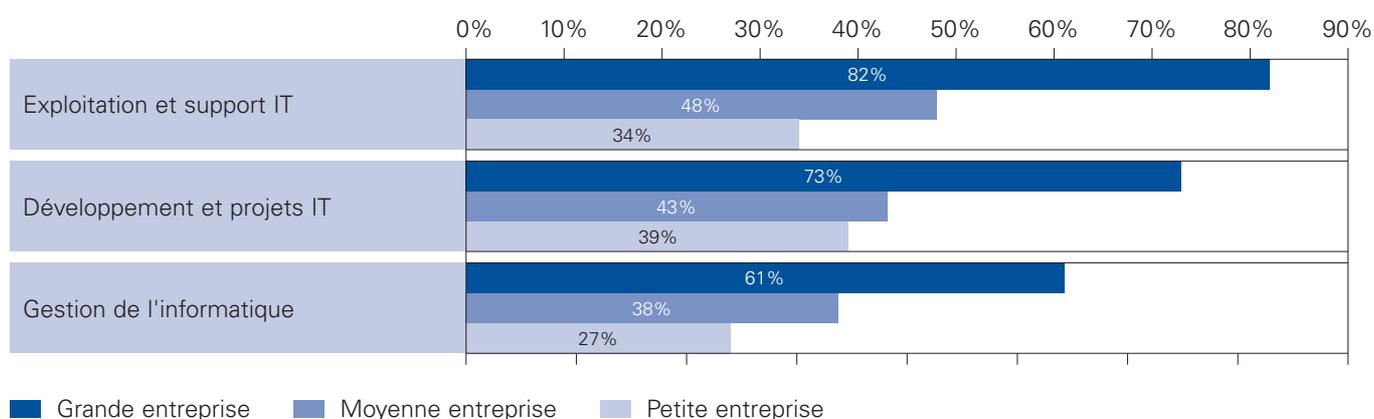
La part d'investissements destinés aux projets récurrents n'atteint que 7%. Ce taux est encore inférieur dans la majorité des secteurs. Seuls les instituts financiers y consacrent des sommes plus importantes. En 2005, 19% en moyenne du budget d'investissement informatique des sociétés financières étaient dédiés à ce domaine. Les thèmes les plus saillants sont par exemple le Sarbanes Oxley Act Section 404, la loi sur le blanchiment d'argent, l'archivage et Bâle II.

Les projets d'organisation internes à l'informatique (par ex. mise en œuvre de nouveaux processus) jouent également un rôle secondaire dans le budget d'investissement, dont ils constituent un peu plus de 6%. Cette moyenne n'est dépassée nettement, avec quelque 15%, que par le secteur informatique & télécoms.

#### 5.4 Facturation des coûts informatiques

Quels coûts informatiques seront refacturés en 2005? Aucune tendance à une hausse du taux de refacturation n'est perceptible chez les entreprises interrogées depuis l'étude de 2003. Des différences apparaissent entre les petites et les grandes entreprises ainsi qu'entre les différents secteurs.

##### Refacturation des coûts liés à l'informatique



«Les prestations informatiques doivent s'accompagner d'une structure de coûts transparente, permettant au client de savoir ce qu'il obtient.»

*Markus Grossenbacher,  
Chief Information Officer,  
Swisscom Broadcast*

Les coûts ne sont refacturés en moyenne que par 47% des entreprises interrogées. Un classement par catégories – gestion, exploitation et support, développement et projets – montre que les coûts d'exploitation et de support sont les plus fréquemment refacturés.

La répartition des entreprises selon leur effectif produit une image plus différenciée. Sans surprise, ce sont surtout les grandes entreprises qui peuvent chiffrer précisément leurs coûts et donc les refacturer aux bénéficiaires de leurs prestations. Alors que parmi les grandes entreprises, 82% des participants refacturent principalement les coûts d'exploitation et de support IT, ce taux passe à 48% pour les entreprises moyennes et à 34% seulement pour les petites entreprises. Les 39% des petites entreprises refacturent surtout les coûts de développement et de projets. La refacturation des coûts de gestion de l'informatique est la moins répandue dans les entreprises de toutes tailles.

L'examen différencié en fonction des secteurs d'activités montre que seules environ 30% des sociétés de services financiers refacturent leurs coûts d'exploitation et de support IT ainsi que de développement et de projets IT. Ce taux passe même à 19% pour les coûts de gestion de l'informatique. Ces valeurs placent le secteur de la finance en bon dernier, dans tous les domaines partiels.

Les coûts des sociétés du secteur chimie, pharma et santé ainsi que des autres services sont refacturés plus souvent que la moyenne. Le secteur chimie, pharma et santé est en tête des statistiques avec 83% dans le domaine du développement et des projets IT ainsi que de l'exploitation et du support. Seuls les coûts de gestion de l'informatique sont refacturés plus fréquemment dans le secteur des autres services (57%) que dans le secteur chimie, pharma et santé (50%).

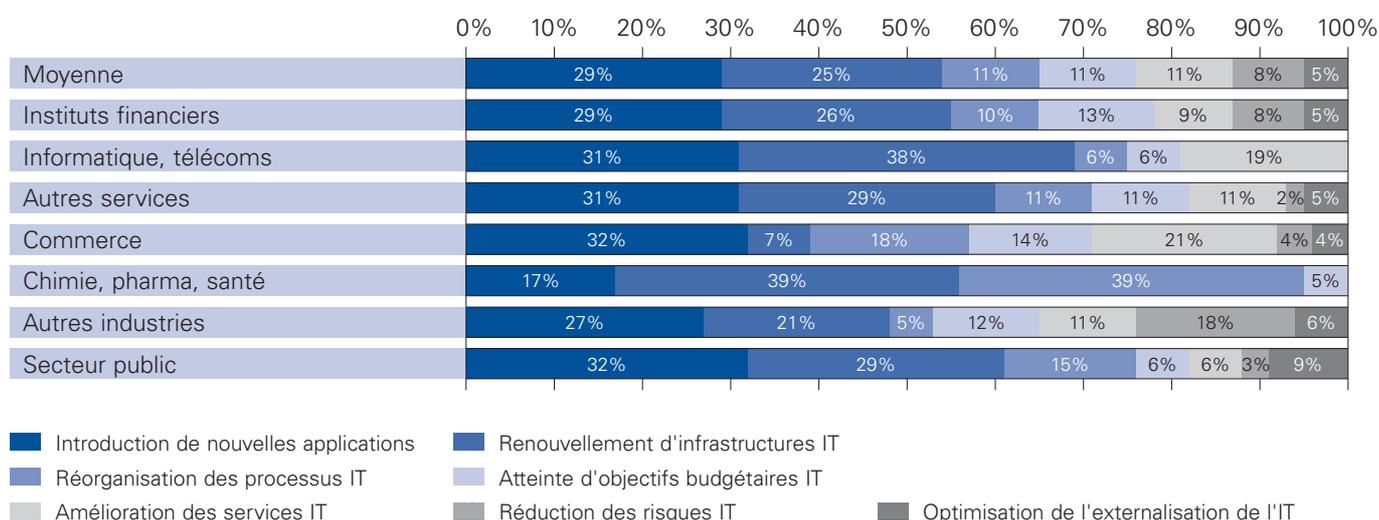
L'image n'est pas parfaitement claire en milieu de classement. Les coûts de l'administration publique sont cependant moins souvent refacturés que dans les secteurs du commerce, de l'informatique & télécoms ou des autres services.

## 6 Rétrospective des performances IT

### 6.1 Les principaux succès de 2004

Les participants à l'étude ont indiqué leurs trois principaux objectifs informatiques atteints au cours de l'année précédente. Les réponses librement formulées furent ensuite catégorisées. Le résultat montre clairement que lorsque l'informatique est moins influencée par le battage publicitaire, la première priorité revient à des infrastructures informatiques porteuses d'avenir.

#### Répartition des succès de l'informatique en 2004



En moyenne, l'introduction de nouvelles applications et le renouvellement des infrastructures IT forment ensemble près de 50% des objectifs atteints.

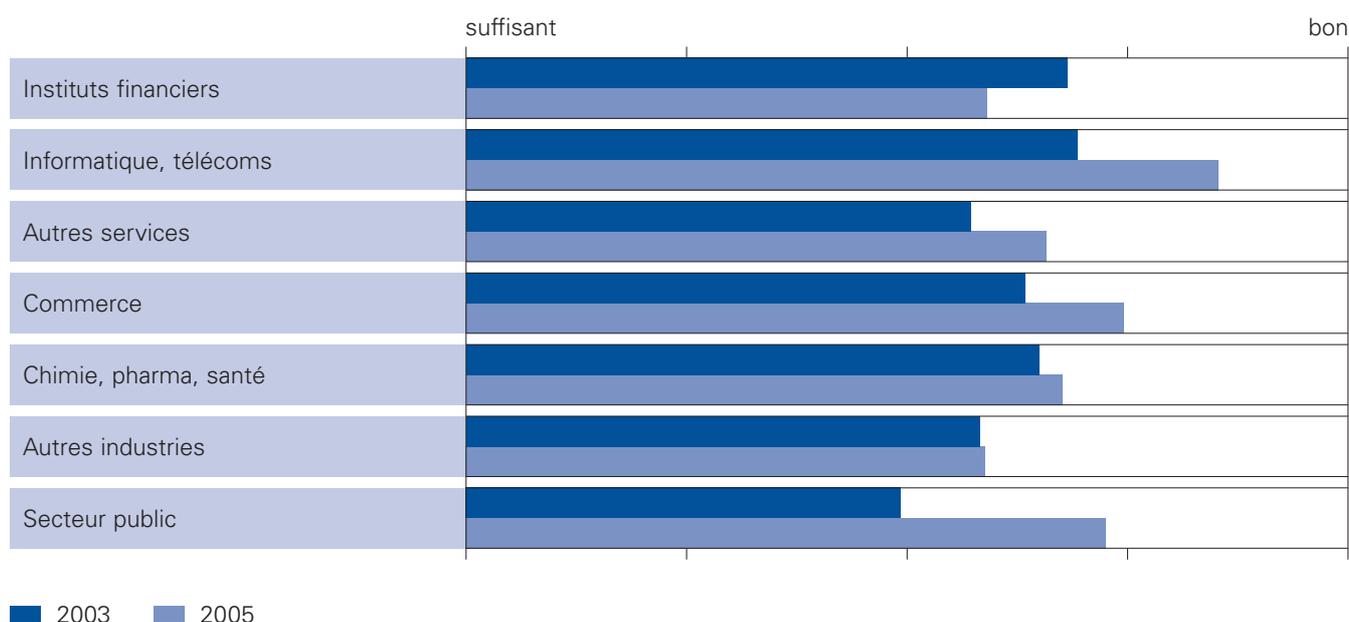
Un classement par taille d'entreprise ne révèle aucune différence notable. Mais des écarts significatifs apparaissent selon les secteurs d'activités. Dans le domaine des infrastructures IT, les meilleurs taux de succès ont été enregistrés par les entreprises de l'informatique et des télécommunications (38%) ainsi que de la chimie, pharma et santé (39%). Les sociétés de commerce n'affichent ici qu'un taux de réussite de 7%, soit très en dessous de la moyenne. Comme indiqué au ch. 5.3, le secteur du commerce doit surmonter ces déficiences par de nouveaux investissements.

Les sociétés du secteur chimie, pharma et santé ont remporté de nombreux succès l'an passé avec des projets de réorganisation. En termes de qualité de service, les entreprises d'informatique & télécoms ont dominé les autres secteurs. Dans l'industrie en revanche, le succès a surtout couronné les projets de gestion des risques, alors qu'aucune réussite n'a été signalée en 2004 à cet égard dans l'informatique & télécoms ainsi que dans le secteur chimie, pharma et santé.

## 6.2 Satisfaction quant aux prestations de l'informatique

*Comment a évolué la satisfaction à l'égard de l'informatique entre 2003 et 2005? Une nette amélioration se dessine par rapport à l'enquête réalisée il y a deux ans.*

### Satisfaction quant aux prestations de l'informatique



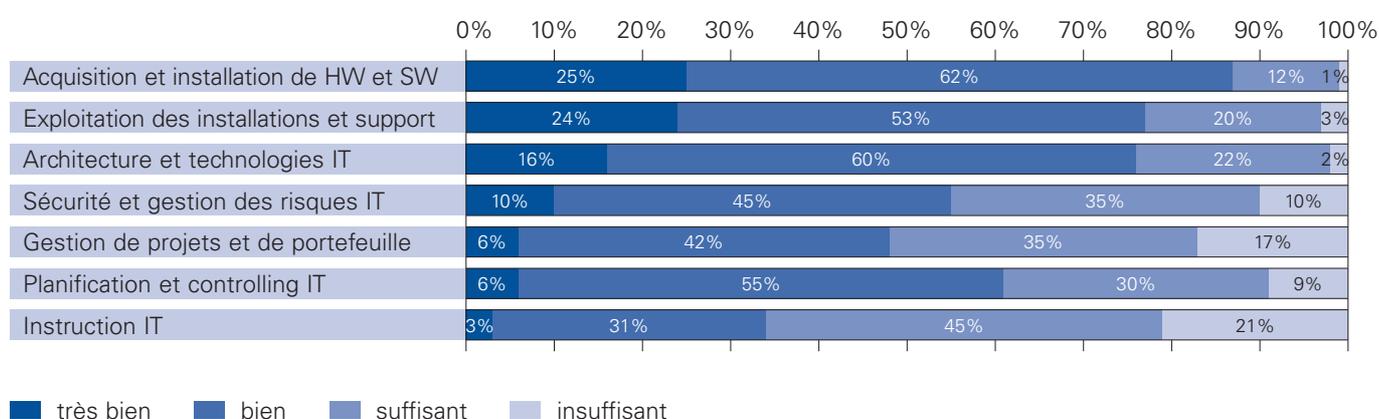
Seul le secteur des instituts financiers a connu une tendance au recul de la satisfaction par rapport aux prestations informatiques. Par ailleurs, les administrations publiques affichent la progression la plus spectaculaire, provenant certainement du fait que les processus informatiques ont été entièrement révisés dans le cadre du programme de réforme «Nove-IT» s'étendant sur plusieurs années.

Le meilleur score en matière de satisfaction à l'égard des prestations informatiques est obtenu par le secteur informatique & télécoms, grâce à une évolution très positive intervenue ces deux dernières années.

### 6.3 Qualité des processus informatiques

Quels processus informatiques ont le plus évolué ces dernières années et lesquels devraient être adaptés de manière urgente? Les appréciations qualitatives des CIOs permettent d'esquisser l'image suivante:

#### Appréciation qualitative des processus informatiques



Nous observons d'une part une évolution positive: il y a encore deux ans, la lanterne rouge était le processus «Sécurité et gestion des risques IT». Alors que seuls 46% des participants donnaient alors la note «bien» ou «très bien», ils sont aujourd'hui déjà 55% à le faire. Certes de bonnes raisons d'améliorer la situation existaient, mais la pression croissante exercée par les conseils d'administration et les autorités n'est pas restée sans effet.

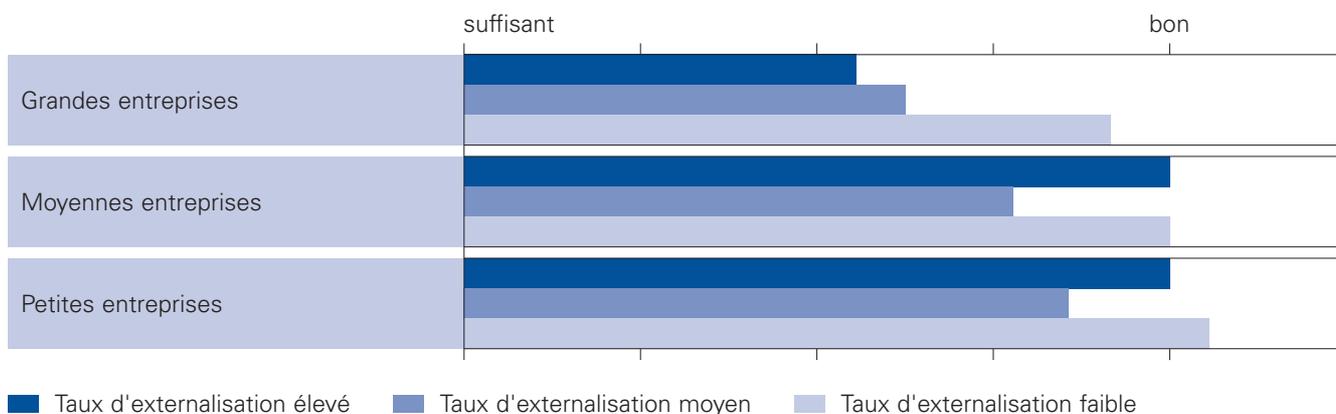
D'autre part, un certain désenchantement s'est installé à l'égard de la gestion de projets et de portefeuille. Cela peut provenir du fait qu'il y a deux ans, ces thèmes étaient d'actualité, et que quelques entreprises négociaient encore la mise à niveau des processus de gestion des changements. Les modifications de la gestion de projets imposent de gros efforts aux entreprises, puisqu'elles affectent les techniques de travail de tout un chacun, allant du «simple» collaborateur jusqu'au président du comité de pilotage. Le mot magique que devraient apprendre certaines entreprises est donc le «management durable».

On ne s'étonne guère que la formation IT occupe la queue du classement qualitatif. En période de forte pression sur les coûts, les initiatives de formation sont les premières à disparaître des ordres du jour. En revanche, le processus d'achat et l'installation de matériel et de logiciel reste fermement en tête.

### 6.4 Qualité et externalisation

Comment se répartit la qualité des processus informatiques différenciés selon le taux d'externalisation? Le résultat est intéressant. Des différences apparaissent en effet entre les réalisations externalisées et internes, notamment au niveau de l'architecture informatique.

#### Qualité de l'architecture informatique externalisée



Une classification du taux d'externalisation a été réalisée sur la base des détails de l'enquête et les jugements qualitatifs ont été analysés en fonction de la taille de l'entreprise (nombre d'utilisateurs). Un taux «élevé» correspond ici à une externalisation totale, un taux moyen s'applique aux entreprises ayant externalisé des services informatiques spécifiques et enfin un faible taux désigne les entreprises n'ayant externalisé qu'un seul ou même aucun de leurs services.

«Une externalisation conséquente des prestations informatiques standards permet de libérer du temps pour innover dans les processus métier.»

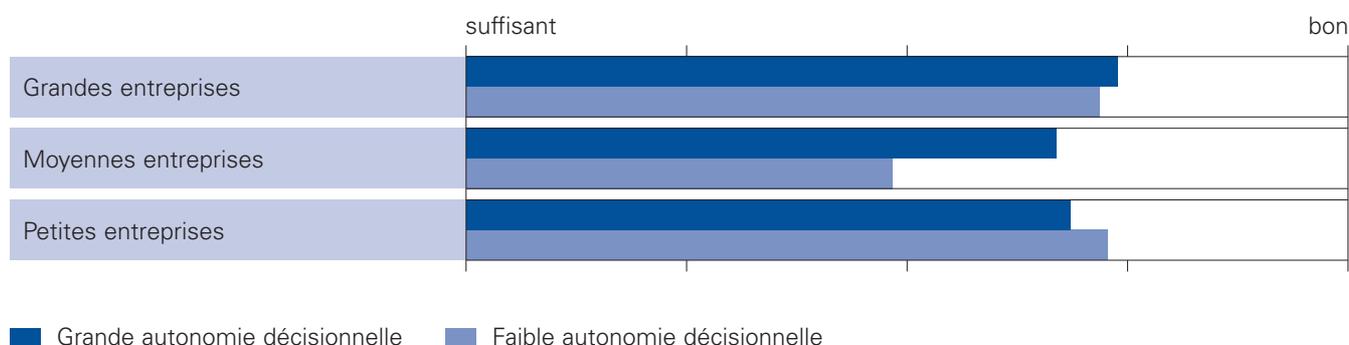
René Manser,  
Chief Information Officer,  
MIBAG Property + Facility  
Management

L'évaluation indique qu'une différence de qualité de l'infrastructure informatique apparaît ici, surtout dans les grandes entreprises. Alors que la note «bien» domine largement pour l'internalisation, la moyenne accordée à l'externalisation reste située entre «suffisant» et «bien». Il semble donc sensiblement plus difficile de maîtriser l'architecture informatique externalisée. Ce qui n'a rien d'étonnant, puisque le chiffre d'affaire du prestataire d'infogérance est en principe proportionnel à la complexité du paysage informatique géré. Les exigences supplémentaires des utilisateurs sont donc volontiers honorées et facturées. De plus, les grandes entreprises, au contraire des petites et moyennes entreprises, ne peuvent guère profiter d'économies d'échelle auprès de leur prestataire d'infogérance. Il ne vaut donc pas la peine d'externaliser une organisation informatique à la seule fin de déléguer le problème.

## 6.5 Influence de l'autonomie décisionnelle

*Comment évolue la satisfaction à l'égard des processus informatiques en fonction de la compétence décisionnelle du CIO? Cette question a été abordée en évaluant des niveaux d'autonomie (grande, faible) sur la base des réponses aux questions apparentées.*

### Influence de l'autonomie décisionnelle du CIO sur la qualité



Aucune différence notable de la qualité des processus informatiques n'est décelable dans les grandes entreprises occupant plus de 1000 personnes, de même que dans les petites entreprises de moins de 200 collaborateurs en fonction de l'étendue des compétences décisionnelles du CIO.

Les différences se manifestant pour les entreprises de taille moyenne n'est pas explicable de manière évidente. L'une des thèses possibles serait que les responsables informatiques soient fortement incités, dans le segment moyen, à remplacer la culture de gouvernance pragmatique par des processus plus formalisés afin de maîtriser une poussée de complexité imminente. Dans une telle phase, les sociétés qui accordent une large autonomie décisionnelle au CIO ont atteint un taux de satisfaction plus élevé. Dans ces entreprises, les processus «Architecture et technologies IT» ainsi que «Exploitation des installations et support» ont atteint un degré de satisfaction sensiblement plus élevé que dans les grandes et les petites entreprises. Ces constats donnent à penser que le CIO devrait disposer de compétences élargies pendant la phase de croissance au cours de laquelle les processus informatiques doivent subir une extension sensible.

## 7 La planification informatique 2005

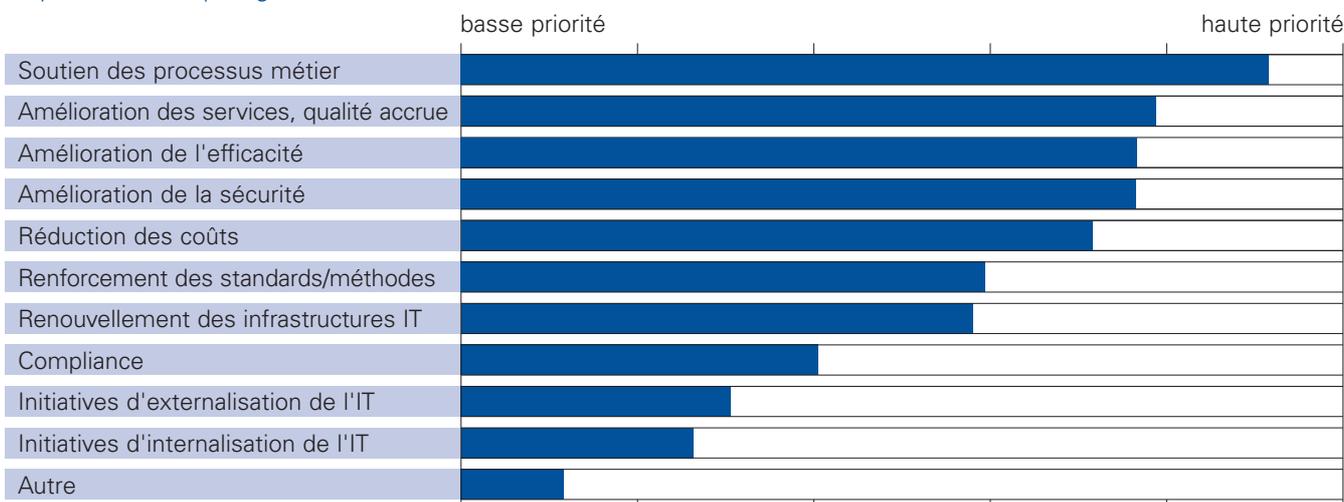
### 7.1 Principaux accents

«Les investissements dans l'informatique ne sont rentabilisés que dans la mesure où l'on investit aussi dans les facultés des utilisateurs.»

Marcel Tschanen,  
responsable IT, Hapimag

L'étude «Gestion de l'informatique 2003» a permis de révéler le problème du blocage croissant des projets dans les entreprises soumises à de fortes pressions sur les coûts. La planification de l'année en cours est basée sur des priorités clairement axées sur un meilleur soutien des processus métier.

#### Priorités de la stratégie informatique 2005



L'amélioration du soutien aux processus métier vient en tête des listes de priorités des CIOs. Cet objectif ne peut être atteint que si les projets correspondants sont mis en œuvre avec succès. Et cela suppose que la conduite de projets joue un rôle central dans l'informatique, afin que les attentes des utilisateurs à cet égard puissent être satisfaites. Dès lors qu'il s'agit d'atteindre d'ambitieux objectifs budgétaires, la tâche du CIO devient ardue. En ce qui concerne le budget, la tendance aux investissements reste fort modeste en 2005.

Les objectifs exprimés en termes de «coûts», de «qualité», d'«efficacité» et de «sécurité» revêtent à peu près la même signification qu'il y a deux ans.

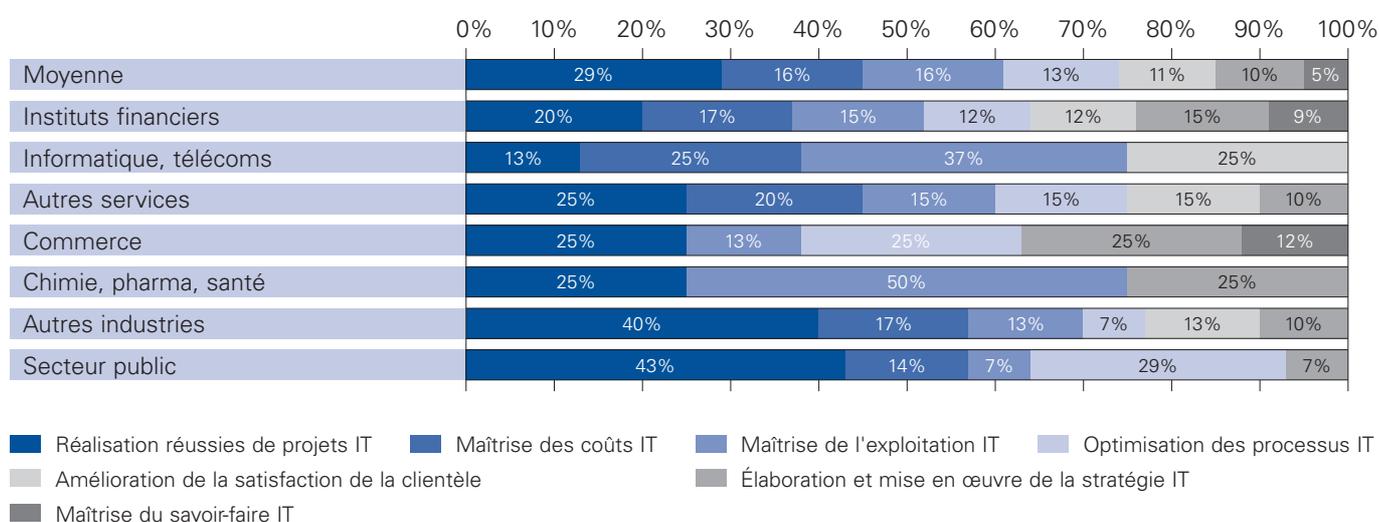
Des écarts marqués apparaissent selon les secteurs au niveau de la «compliance», c'est-à-dire de la conformité aux réglementations. Dans ce domaine, les entreprises les plus fortement mises à contribution sont celles devant se plier aux exigences du Sarbanes Oxley Act Section 404 au cours de l'an prochain. Quant à la gestion de l'informatique, un tel projet est en principe considéré comme hautement prioritaire avec des coûts liés importants.

Les entreprises restent constantes sur le plan de la stratégie d'externalisation. Les CIOs n'ont prévu aucune intensification de l'externalisation ou de l'internalisation dans leur planification de l'année en cours.

## 7.2 Evaluation des objectifs de performance

Quels sont les critères personnels de performances des CIOs? Les responsables du management ont visiblement de la peine à formuler des objectifs mesurables.

### Principaux objectifs du CIO



D'un point de vue général, on pourrait admettre que les accents mis sur la planification stratégique de l'informatique doivent se refléter dans les objectifs du CIO, ceci n'étant que partiellement vrai. Les projets et les activités quotidiennes revêtent plus d'importance. Cependant les entreprises ont souvent de la peine à formuler des objectifs mesurables.

L'objectif le plus fréquemment mesurable des systèmes de gouvernance des entreprises interrogées se situe dans la conduite de projets, et les critères d'évaluation concernent surtout le respect des budgets et des délais. La dimension qualitative est ici moins prioritaire, ce qui pourrait inciter les CIOs à faire des grandes coupes au niveau des fonctionnalités fournies par le projet.

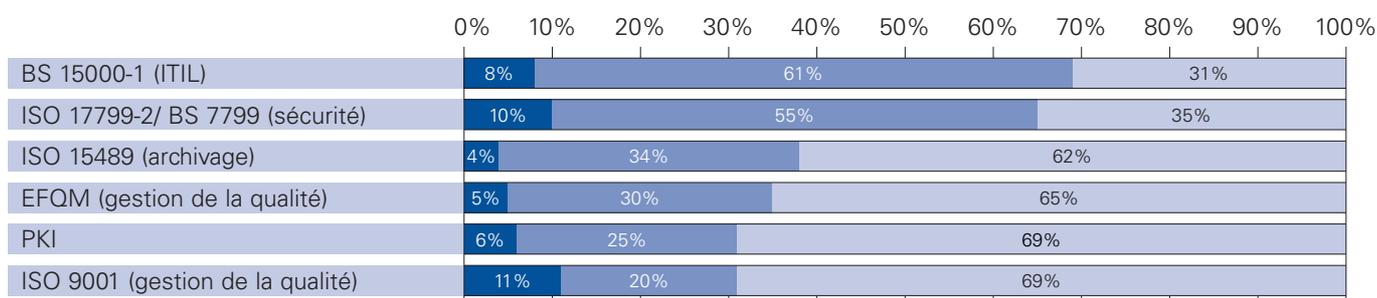
Le graphique révèle des grandes différences entre les secteurs. On peut s'étonner du fait que les CIOs du secteur du commerce n'aient pas inclus d'objectifs financiers dans leur évaluation de leurs performances, alors même qu'ils se montrent très prudents dans leur budget d'investissement de l'année en cours.

Dans le secteur de l'informatique et des télécommunications, est affichée une grande confiance en matière d'objectifs des CIOs. Aucune amélioration des processus informatiques n'a été envisagée par les entreprises de ce secteur.

### 7.3 Utilisation de standards et de normes

Dans le contexte de nombreux standards, normes et réglementations, les participants à l'étude ont sélectionné les standards et normes les plus importants en 2005.

#### Alignement sur des standards et des normes



■ Certification envisagée ■ Modèle de Good Practice ■ Pas à l'ordre du jour

«La standardisation, l'homogénéisation et la réduction à l'essentiel sont des garanties d'efficacité, de coûts réduits et de qualité.»

*Moreno Ponci,  
Chief Information Officer,  
Allianz Suisse*

L'ère de l'ISO 9001 n'est pas encore achevée: 11% des participants travaillent encore cette année à la certification de leur système de qualité. Par ailleurs, la motivation à utiliser l'idéologie ISO 9001 comme inspiration vers de bonnes pratiques reste limitée. Pour 69% des entreprises interrogées, l'ISO 9001 n'est pas à l'ordre du jour en 2005.

En revanche, le BS 15000-1 (IT Service Management) et l'ISO 17799 / BS 7799-2 (sécurité de l'information) sont à peu près incontournables. Deux tiers des sociétés interrogées se tiennent à ces standards pour orienter leurs bonnes pratiques. Un nombre croissant d'entreprises se sert de l'objectif de certification de ces standards comme d'un instrument de gouvernance. Le deuxième de ces standards domine surtout dans le secteur pharmaceutique. Plus de 30% des participants de ce secteur indiquèrent viser le niveau de certification dans le domaine de la sécurité de l'information.

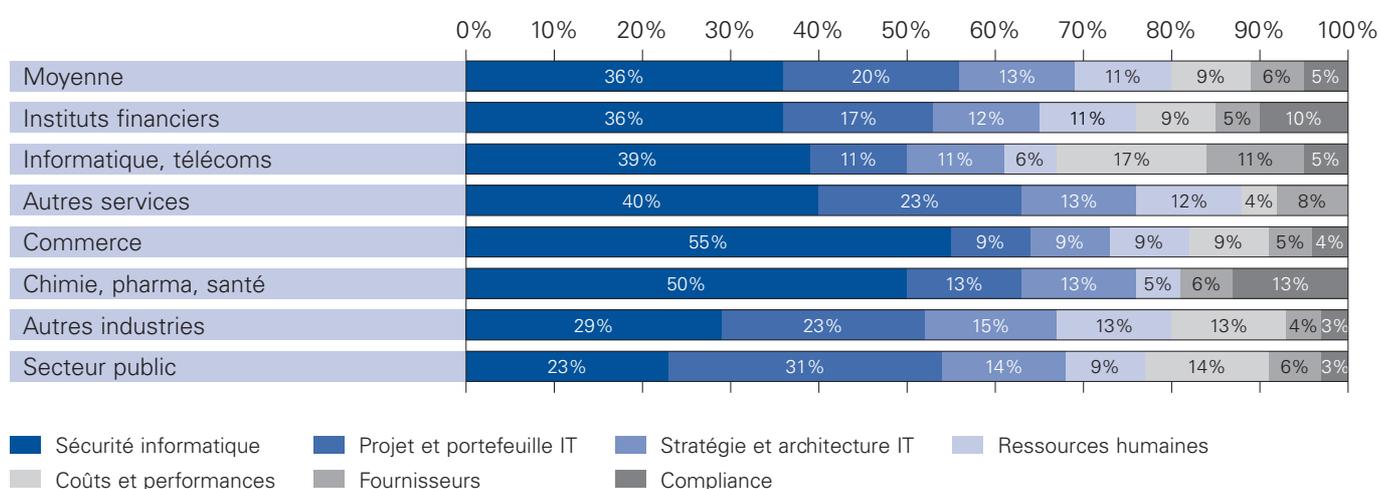
Le PKI (Public Key Infrastructure), l'EFQM (Business and Project Excellence) et l'archivage des données électroniques selon ISO 15489 ne figurent actuellement pas à l'ordre du jour de deux entreprises sur trois. Le PKI ne fait exception qu'au près des fournisseurs de certificats. Ces systèmes de certification ne sont guère utilisés que comme modèle de best practice. La question de l'archivage a cependant de quoi préoccuper de nombreuses sociétés. Il s'agit ici en premier lieu de satisfaire aux exigences de l'Olico (Ordonnance sur les livres de comptes) conformément au Code suisse des obligations (CO957 et s.) et des directives relatives à la taxe sur la valeur ajoutée, lesquelles sont moins détaillées que la norme ISO 15489, ce qui rend cette dernière certification peu tentante. Excepté pour les banques, les assurances et les prestataires d'infogérance, qui sont soumis à des prescriptions plus strictes et pour qui une telle certification a ainsi plus de sens.

## 8 Gestion des risques informatiques

### 8.1 Les principaux risques IT en 2005

En 2005, les gestionnaires des risques informatiques des entreprises suisses devraient se concentrer sur la sécurité informatique et la conduite de projets. Plus de 50% des risques mentionnés s'inscrivent dans ces deux catégories.

#### Principaux risques informatiques



Les administrations publiques semblent bien maîtriser la sécurité informatique. Leur secteur est celui qui impute ses risques le moins fréquemment à cette catégorie. Le fait que la sécurité informatique continue de constituer le premier sujet de préoccupation dans tous les autres secteurs a cependant de quoi surprendre au premier abord. On peut se demander s'il ne serait pas possible d'atteindre ici un degré de maturité convenable. Une sécurité à 100% est illusoire. Mais il faut surtout constater que les CIOs, avec cette appréciation, expriment aussi un haut degré de sensibilisation aux risques. Et c'est ici une condition essentielle pour éviter les dégâts causés par une sécurité défaillante.

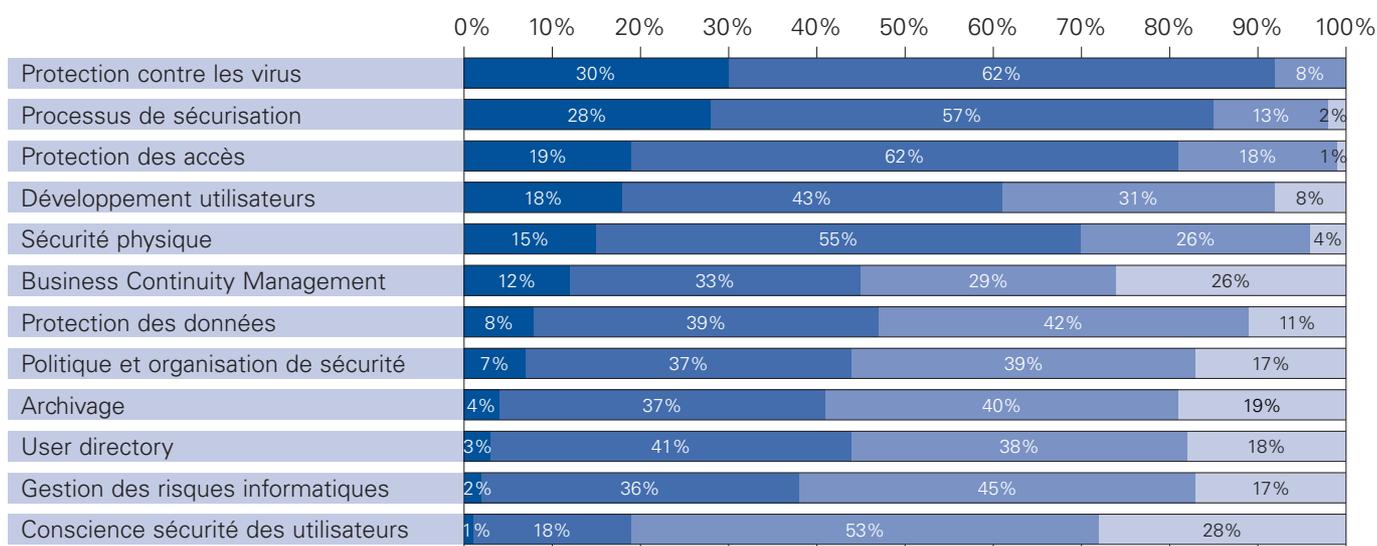
Le risque de ne pas pouvoir respecter le budget ou le rapport coût-performances prévu est diversement évalué selon les secteurs. La pression sur les coûts reste très lourde, surtout dans l'industrie de l'informatique et des télécommunications.

En revanche, les fournisseurs et les prescriptions légales semblent être bien maîtrisés, mais il faut relever que seul un petit nombre des entreprises participant à la présente étude est concerné par les exigences du Sarbanes Oxley Act Section 404.

## 8.2 Sécurité de l'information

La satisfaction à l'égard du niveau de sécurité de l'information n'a guère changé au cours des deux dernières années. La statistique illustrée ci-après présente une image similaire à celle de l'étude de KPMG «Gestion de l'informatique 2003».

### Satisfaction quant au niveau de sécurité de l'information



■ très bien   ■ bien   ■ suffisant   ■ insuffisant

La principale source de préoccupation dans ce domaine reste le manque de sensibilisation des utilisateurs aux questions de sécurité. Seuls quelques 20% des entreprises interrogées sont satisfaites à cet égard. Il est alarmant de constater que les entreprises du secteur de la santé attestent toutes d'une sensibilisation insuffisante à la sécurité.

Vu ce manque de sensibilisation à la sécurité, et au risque, il n'est pas étonnant que le Business Continuity Management soit insuffisamment répandu dans de nombreuses entreprises (26%) – cette discipline exige en effet une bonne compréhension des incidences des scénarii de panne des systèmes ou de l'exploitation. Le même argument explique aussi en partie l'urgence à gérer les risques informatiques. À l'heure actuelle, moins de 40% des participants à l'étude pensent bien maîtriser cet aspect.

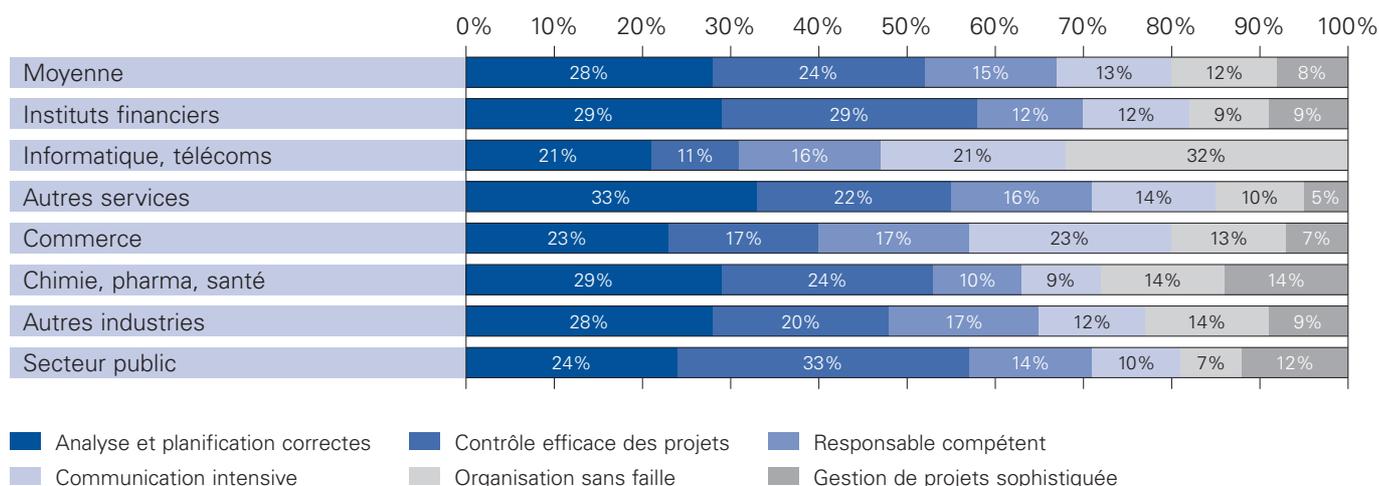
D'autre part, la confiance règne en ce qui concerne la protection contre les virus, qui a bénéficié d'investissements conséquents ces dernières années. Aucune des entreprises interrogées ne s'est jugé «insuffisante» à cet égard. Les instituts financiers s'attribuent même tous la note «bien» ou «très bien». La question se pose de savoir si l'on ne se berce pas d'illusions, car la sécurité n'est pas uniquement une question technique – les aspects organisationnels revêtent ici une importance au moins égale. Cette supposition peut toutefois être écartée, car 85% des entreprises accordent au moins la note «bien» à leurs processus de sécurisation.

Les transferts de priorité intervenus depuis l'année précédente entre les différents domaines de la sécurité de l'information forment une image très diffuse. Les priorités sont certes constamment relevées, mais l'attribution correspondante des ressources permettant une mise en œuvre effective fait largement défaut. Cela suggère l'absence d'une méthode structurée d'emploi optimal des ressources en personnel et en moyens financiers.

### 8.3 Gestion de projets informatiques

Alors qu'en 2004, 19% des projets gérés en portefeuille affichaient encore le statut «en planification», cette proportion a atteint 27% en 2005. Cela peut expliquer en partie pourquoi les CIOs sont à tel point évalués en fonction du succès des projets. Les CIOs, soucieux de maîtriser leurs projets, proposent les mesures suivantes pour en garantir le succès.

#### Mesures visant à assurer le succès des projets



Dans tous les secteurs, on s'accorde à considérer qu'une analyse attentive des exigences et une planification réaliste du projet en constituent le principal facteur de succès. Un projet fructueux doit pouvoir s'appuyer sur une étude d'opportunité solide débouchant sur des bénéfices/avantages bien définis.

Une fois un projet entamé, son succès nécessite la mise en place d'un système de contrôle efficace. Une mesure de gestion de projet sur quatre est imputable au controlling – soit au niveau de son déroulement, sous la forme d'un soutien opérationnel, soit de manière plus distancée, par une instance neutre de gestion de risque. Dans tous les cas, on attend de cet organe qu'il apporte un avantage direct.

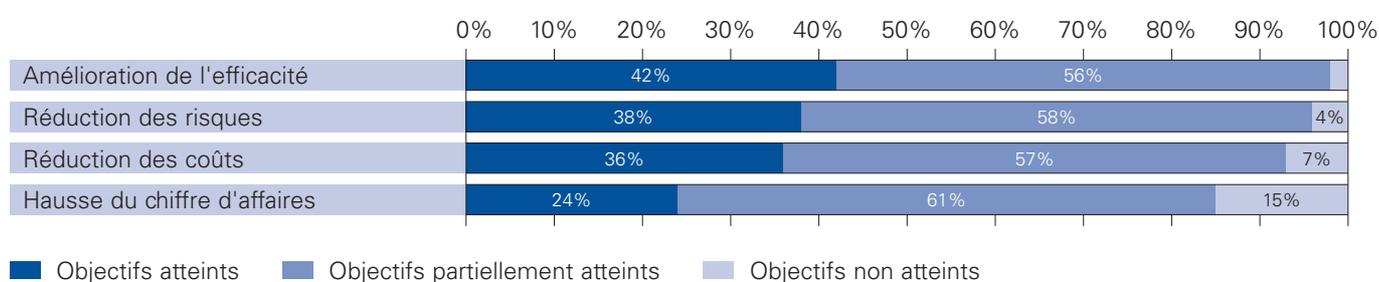
Il est intéressant de relever que dans le secteur de l'informatique et des télécommunications, des processus de gestion de projets sophistiqués ne sont pas déclarés contribuant au succès des projets. Dans cette branche, la mise en place de conditions optimales d'organisation des projets revêt beaucoup plus d'importance. On y est habitué à réaliser de grands projets d'infrastructure. Il faut cependant noter qu'au niveau de l'évaluation du portefeuille de projets, les entreprises de ce secteur indiquent un taux de réussite de 58% seulement pour les projets achevés l'an passé. Elles occupent ainsi la queue du classement par secteurs, ce qui laisse supposer qu'une méthode structurée et standardisée n'est pas inutile pour des projets très axés sur les technologies.

L'ampleur du volume de projets indique que la faculté de réaliser et de mener à bien des projets ne perd rien de sa portée. Il est donc important pour toutes les entreprises de s'améliorer constamment dans ce domaine et de toujours disposer des moyens et du savoir-faire nécessaires afin de mener leurs projets à terme avec succès, en termes non seulement de qualité et de fonctionnalité, mais aussi de délais et de coûts.

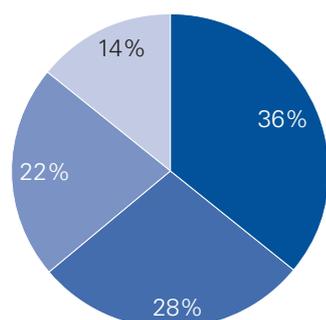
#### 8.4 Atteinte des objectifs des projets

Là où domine la pression sur les coûts, les responsables de projets doivent étayer leurs propositions par une étude d'opportunité solide permettant de pronostiquer une bonne rentabilité de l'investissement. Les participants à l'étude ont été priés d'indiquer sous quelle forme de succès ils avaient fondé leurs dossiers commerciaux. Ils ont également évalué leur taux de succès dans leur domaine.

##### Examen a posteriori des dossiers commerciaux



La rentabilité prévisible des projets informatiques de 2005 est fondée en premier lieu (36%) sur un effort d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Chacune des entreprises interrogées traite en 2005 d'au moins un projet visant à stimuler son efficacité. Le domaine des réductions de coûts est souvent aussi considéré comme potentiellement prometteur.



- Amélioration de l'efficacité
- Réduction des coûts
- Progression des parts de marché
- Réduction des risques

Une moyenne de 22% des projets vise un accroissement des parts de marché dans la perspective d'un meilleur positionnement. Mais attention, ce sont justement ces études d'opportunité qui reposent sur les bases les plus fragiles: 15% des projets de ce domaine n'atteignent pas leurs objectifs et 61% n'y parviennent que partiellement. Le secteur industriel est ici plus particulièrement touché – le risque que les dossiers commerciaux visant des parts de marché manquent leurs objectifs y atteint 40%.

Étonnamment, les projets ayant pour but une amélioration des structures des coûts se révèlent également décevants. Les administrations publiques sont particulièrement affectées. Pas moins de 23% des calculs de rentabilisation ne purent être concrétisés et aucun des CIOs du secteur public n'indiqua qu'un projet de réduction des coûts avait pleinement atteint ses objectifs initiaux.

Les projets les plus couronnés de succès furent ceux visant une amélioration de l'efficacité.

## 9 Perspectives

Sur la base des résultats de l'étude et de notre expérience quotidienne, nous considérons que les principaux défis des CIOs et des services informatiques sont constitués des évolutions suivantes.

L'informatique doit se professionnaliser davantage

Les services informatiques doivent devenir plus professionnels. Cela inclut l'emploi d'instruments structurés permettant de planifier et d'assurer le succès. Il n'est guère plus toléré que le savoir-faire actuel et les méthodes éprouvées soient négligés au profit d'habitudes désuètes. Par ailleurs, les forces du marché ainsi que les réglementations et les dispositions légales (nouvelle réglementation des révisions, Sarbanes Oxley Act, archivage, etc.) vont intensifier le rythme des changements.

La stratégie et l'organisation de l'informatique gagnent en importance

Les CIOs doivent fonder cet effort sur des stratégies et sur une organisation efficace. Alors, et alors seulement, les services informatiques pourront élargir leur marge de manœuvre et leurs compétences décisionnelles.

Les coûts informatiques par poste de travail varient parfois massivement

Les coûts de l'informatique par poste de travail varient massivement, aussi au sein des secteurs. Des analyses détaillées de notre étude montrent que les économies potentielles de certaines organisations sont loin d'être épuisées et ne peuvent souvent pas être réalisées par manque de structuration et de transparence.

Les services informatiques doivent démontrer leur utilité

De nombreux services informatiques peinent à rendre leurs coûts ainsi que leur utilité transparents et à identifier les économies potentielles. Cela explique en grande partie pourquoi l'informatique n'est souvent pas reconnue comme un facteur de production majeur. Seule une gestion professionnelle peut conférer à l'informatique la position qui lui revient dans l'entreprise.

L'externalisation n'est guère justifiable en tant que facteur d'économie

Outre l'espoir d'un gain de flexibilité, de nombreuses externalisations sont motivées par un malaise à l'égard des facultés des services IT internes. Des économies ne peuvent que rarement en constituer le seul motif, comme le montre l'évaluation des réponses de l'étude. En effet, les entreprises qui externalisent largement ont des coûts en moyenne plus élevés.

La sécurité est un défi permanent

Les efforts de sécurisation informatique sont passés de l'état de projets à celui d'activités permanentes. Alors qu'auparavant des aspects ponctuels tels que la sécurité des réseaux et la protection contre les virus occupaient l'avant-scène, il s'agit maintenant d'intégrer l'organisation, les processus, les efforts de sensibilisation et la technique. L'efficacité dicte ici d'opter pour une approche orientée risques.

L'application de standards devient la norme

La maîtrise et l'application de standards sont des éléments quotidiens d'une informatique progressiste au-delà du seul domaine de la sécurité, comme l'illustre la diversité des normes respectées – ITIL, BS7799-2 / ISO17799, ISO15489-1. Cela indique également que l'informatique devient plus mature et se détache des initiatives ponctuelles.

La gestion de projets informatiques doit devenir plus structurée

Les résultats de l'étude montrent clairement que trop de projets échouent encore ou ne produisent pas les avantages escomptés. On constate ici un fort lien de cause à effet avec le manque d'application d'instruments structurés et de savoir-faire de gestion de projets.

La tâche des CIOs pour les deux ou trois prochaines années va consister, outre à assurer une exploitation hautement efficace, à mettre en place une gestion de portefeuille et de projets systématisée et axée notamment sur un soutien durable des processus métier. Les méthodes pragmatiques et peu fructueuses rencontrées encore un peu partout ne pourront guère plus être tolérées bien longtemps.

## 10 Contact

Si vous avez des questions relatives à cette étude, veuillez vous adresser à:

**Andreas Toggwyler**

Partner

**Stéphane Vigna**

Manager

KPMG Fides Peat  
Information Risk Management  
Chemin De-Normandie 14  
1211 Genève 12  
Tél. +41 22 704 15 24

**Gregor Frey**

Partner

**Thomas Sutter**

Senior Manager

**Stefanie Lustenberger**

Marketing

KPMG Fides Peat  
Information Risk Management  
Badenerstrasse 172  
8004 Zurich  
Tél. +41 44 249 49 32

Gestion de l'informatique 2005, 1<sup>ère</sup> édition 08/2005

Commandes: [www.kpmg.ch/IRM](http://www.kpmg.ch/IRM) ou

Tél. +41 44 249 31 31

Fax +41 44 249 30 17

Allemand (N° de commande 011 567)

Français (N° de commande 011 568)



**Siège principal**

8026 Zurich  
Badenerstrasse 172  
Case postale  
Téléphone +41 44 249 31 31  
Téléfax +41 44 249 23 19  
www.kpmg.ch

**Suisse romande**

1701 Fribourg  
Rue des Pilettes 1  
Case postale 887  
Téléphone +41 26 347 49 00  
Téléfax +41 26 347 49 01

1211 Genève 12  
Chemin De-Normandie 14  
Case postale 449  
Téléphone +41 22 704 15 15  
Téléfax +41 22 347 73 13

1002 Lausanne  
Avenue de Rumine 37  
Case postale 6663  
Téléphone +41 21 345 01 22  
Téléfax +41 21 320 53 07

2001 Neuchâtel  
Rue du Seyon 1  
Case postale 2572  
Téléphone +41 32 727 61 30  
Téléfax +41 32 727 61 58

2800 Delémont  
Rue de la Maltière 10  
Case postale 575  
Téléphone +41 32 423 45 10  
Téléfax +41 32 423 45 11

**Deutschschweiz**

5001 Aarau  
Mühlemattstrasse 56  
Postfach 2701  
Telefon +41 62 834 48 00  
Telefax +41 62 834 48 50

4003 Basel  
Steinengraben 5  
Postfach  
Telefon +41 61 286 91 91  
Telefax +41 61 286 92 73

3000 Bern 15  
Hofgut  
Postfach  
Telefon +41 31 384 76 00  
Telefax +41 31 384 76 47

6039 Root/Luzern  
D4 Platz 5  
Telefon +41 41 368 38 38  
Telefax +41 41 368 38 88

9001 St. Gallen  
Bogenstrasse 7  
Postfach 1142  
Telefon +41 71 272 00 11  
Telefax +41 71 272 00 30

6304 Zug  
Landis + Gyr-Strasse 1  
Postfach 4427  
Telefon +41 41 727 74 74  
Telefax +41 41 727 74 00

**Ticino**

6900 Lugano  
Via Balestra 33  
Telefono +41 91 912 12 12  
Telefax +41 91 912 12 13

**Liechtenstein**

LI-9494 Schaan  
Landstrasse 99  
Postfach 342  
Telefon +423 237 70 40  
Telefax +423 237 70 50  
www.kpmg.li

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou juridique quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise et à jour, nous ne pouvons garantir que cette information soit fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera à l'être dans le futur. Cette information ne saurait être exploitée sans conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2005 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG logo and name are trademarks of KPMG International.