La DSI du non : anatomie d'une faute managériale

Dans nombre d'organisations, la réponse par défaut de la direction des systèmes d'information à toute sollicitation transverse est le refus, justifié par la protection des équipes, la sécurité ou la conformité. Cet article défend une lecture inverse. Le non par défaut, non instruit et non argumenté, n'est pas une prudence. Il présente les marqueurs de ce que la recherche en gestion appelle une décision défensive, et son coût différé retombe sur les équipes mêmes qu'il prétendait protéger.

Par Alexandre Berge · 9 juillet 2026 · 16 min de lecture · Analyse

Le refus réflexe présente les marqueurs d'une décision défensive

La scène est familière à quiconque a fréquenté un comité de direction. Une direction métier sollicite la DSI pour un outil, une intégration, une expérimentation. La réponse tombe, parfois en quelques heures : non. Pas de qualification du risque encouru, pas d'évaluation de la valeur attendue, pas de contre-proposition, pas de conditions posées. Le refus s'habille de motifs génériques (la sécurité, la conformité, la charge des équipes) qui ont ceci de commode qu'ils sont irréfutables en séance et invérifiables après coup. Le demandeur repart, l'affaire semble close.

La recherche en sciences de gestion a donné un nom à ce type de choix. Une équipe réunie autour de Gerd Gigerenzer a interrogé 950 cadres d'une grande administration publique allemande sur leurs décisions les plus importantes des douze derniers mois. Le résultat est massif : en moyenne, 2,5 décisions sur les 10 plus importantes étaient *défensives*, c'est-à-dire que le décideur avait identifié la meilleure option pour son organisation et en avait délibérément choisi une autre, moins bonne, parce qu'elle le protégeait personnellement. 80 % des cadres interrogés déclaraient avoir pris au moins une décision défensive dans l'année, et 17 % estimaient que la moitié de leurs décisions ou davantage relevaient de ce régime. Le phénomène traversait tous les niveaux hiérarchiques.

> **La décision défensive (Artinger, Artinger et Gigerenzer, 2019).**
>
> Une décision est dite défensive lorsqu'un manager classe une option comme la meilleure pour son organisation mais choisit délibérément une option de second rang qui le protège, lui, contre des conséquences négatives futures (blâme, exposition, mise en cause). Le concept se distingue du simple biais cognitif : le décideur défensif sait ce qu'il faudrait faire. Référence : Florian M. Artinger, Sabrina Artinger et Gerd Gigerenzer, « C. Y. A.:

> frequency and causes of defensive decisions in public administration », *Business Research*, vol. 12, n° 1, 2019, p. 9-25.

Reste à établir un lien que ces données ne prouvent pas à elles seules. L'étude porte sur des cadres d'administration en général, pas sur les responsables informatiques, et aucune enquête connue ne mesure, parmi les refus opposés par une DSI, la part de ceux où le responsable avait identifié une meilleure option et l'a écartée pour se protéger. L'affirmation défendue ici est donc une hypothèse de lecture, non un résultat empirique : le non par défaut, non instruit et non argumenté, présente les marqueurs caractéristiques de la décision défensive (absence de qualification du risque et de la valeur, motif invérifiable, protection du décideur contre un blâme attribuable). La suite de l'article éprouve cette hypothèse sur les mécanismes qui la rendent probable et sur les conséquences observables qu'elle prédit, plutôt que sur une mesure directe qui n'existe pas.

Une rationalité fabriquée par l'organisation, pas un défaut de caractère

Si cette hypothèse tient, elle ne renvoie pas à un trait de personnalité mais à une architecture d'incitations, et l'honnêteté analytique impose de reconnaître que cette architecture rend souvent le refus individuellement rationnel.

Le premier mécanisme est cognitif et moral. La psychologie de la décision a documenté sous le nom de *biais d'omission* la tendance, chez le décideur comme chez ceux qui le jugent, à considérer un dommage causé par l'action comme plus coupable qu'un dommage équivalent causé par l'inaction (Spranca, Minsk et Baron, 1991). Le projet accepté qui échoue a un responsable identifiable. Le projet refusé qui aurait réussi n'a pas de victime nommable : le coût d'opportunité est invisible, diffus, jamais imputé.

Le deuxième mécanisme est organisationnel. La science administrative a montré que les décideurs consacrent souvent plus d'énergie à éviter le blâme qu'à revendiquer des succès, parce que les publics et les hiérarchies punissent les pertes plus qu'ils ne récompensent les gains (Weaver, 1986). Christopher Hood a décrit tout un répertoire de stratégies d'évitement, dont la plus élémentaire consiste à ne pas créer la situation où le blâme pourrait naître (Hood, 2011). Le vieil adage professionnel selon lequel personne n'a jamais été licencié pour avoir acheté IBM relève de la même économie du blâme : externaliser la responsabilité vers un choix inattaquable plutôt que l'assumer. Le non par défaut en est la version passive.

Le troisième mécanisme tient aux systèmes de mesure. Steven Kerr a décrit dès 1975 la folie des organisations qui récompensent A tout en espérant B : une DSI évaluée sur la disponibilité, le respect du budget et l'absence d'incident, mais jamais sur la valeur créée pour les métiers ni sur les opportunités saisies, est littéralement payée pour dire non. Aucun indicateur ne comptabilise les refus, aucun ne mesure ce qu'ils ont coûté.

Cette triple mécanique fonde le meilleur argument de la posture défensive, et il faut le

prendre au sérieux : dans une organisation qui punit l'échec visible et ignore l'inaction, refuser est un comportement adapté. La conclusion à en tirer n'est pourtant pas l'absolution du manager, mais un partage des responsabilités. La gouvernance qui rend le non rationnel commet une faute de conception. Le manager qui s'y installe sans jamais la nommer ni la contester commet une faute d'exercice. Les deux fautes se renforcent, aucune n'excuse l'autre.

Le non ne supprime pas la demande, il supprime le siège à la table

L'erreur de calcul du refus réflexe tient en une phrase : il traite la demande comme si elle disparaissait avec le refus. Or la demande métier obéit à une pression économique réelle. Refusée au guichet officiel, elle se satisfait ailleurs.

L'ampleur de ce contournement est difficile à chiffrer avec précision, et les estimations disponibles doivent être maniées avec prudence. Les chiffres les plus cités, ceux de Gartner (30 à 40 % des dépenses informatiques hors DSI) et d'Everest Group (50 % ou plus), circulent presque exclusivement via des sources secondaires et n'exposent pas leur méthodologie. Des enquêtes plus traçables donnent des ordres de grandeur convergents sur le fond, sinon sur le chiffre exact : selon les années et les méthodes, la part des dépenses ou des applications échappant à la DSI est évaluée autour d'un quart pour les mesures les plus conservatrices, à la moitié pour les plus larges. IDC a de son côté estimé que la majorité des achats technologiques est désormais initiée ou financée hors du budget de la DSI, dans les lignes métier. Quelle que soit la marge d'incertitude, l'enseignement qualitatif est robuste : dans une grande organisation, la DSI qui croit contrôler le périmètre technologique par le refus n'en contrôle qu'une fraction, et cette fraction diminue à mesure que le refus s'installe.

> **Le contournement, ordres de grandeur**.
>
> Les estimations varient fortement selon les méthodes. Gartner situe le *shadow IT* entre 30 et 40 % des dépenses informatiques des grandes entreprises, Everest Group à 50 % ou plus, mais ces deux chiffres ne sont accessibles qu'en source secondaire. Des enquêtes exposant davantage leur méthode aboutissent à des fourchettes allant d'environ un quart à plus de la moitié des applications ou des dépenses hors contrôle de la DSI. Le SaaS et le cloud ont levé les deux verrous qui ramenaient historiquement les initiatives dispersées vers la DSI, le passage à l'échelle et la sécurité : une direction métier peut désormais opérer durablement sans elle.

La sanction du refus n'est donc pas frontale, elle est positionnelle. Une DSI qui ne dit que non cesse d'être invitée en amont des décisions : elle est informée en aval, mise devant le fait accompli, puis tenue responsable de l'intégration, de la sécurisation et de la maintenance de choix qu'elle n'a pas pesés. Les équipes que le refus prétendait protéger héritent du pire des deux mondes, la charge sans l'influence. C'est le paradoxe central de la posture défensive : elle produit précisément la surcharge non maîtrisée qu'elle invoquait pour se justifier.

Le mécanisme se referme ensuite en boucle. Cantonnée au *run*, la DSI est perçue comme un centre de coût. Un centre de coût se pilote par la réduction : budgets rognés, rattachement hiérarchique dégradé, arbitrages perdus. La recherche a montré que la question du rattachement du DSI (à la direction générale ou à la direction financière) n'est pas un détail protocolaire mais l'expression du rôle stratégique que l'organisation reconnaît, ou non, à sa fonction SI (Banker, Hu, Pavlou et Luftman, 2011). Une fonction qui n'a jamais démontré de valeur n'obtient ni le rattachement, ni les moyens, ni le crédit qui lui permettraient d'en démontrer. Le positionnement défensif fabrique structurellement les conditions de sa propre confirmation.

Reste le capital le plus lent à reconstituer : la crédibilité. Le manager qui ne s'expose jamais n'accumule aucun pari tenu, aucun succès attribuable, rien à dépenser le jour où il a besoin d'un arbitrage favorable ou d'un complément de moyens. La confiance des directions générales se construit par des engagements pris et honorés, pas par des refus empilés. Le non systématique n'est pas une position de force qui s'use, c'est une position de faiblesse qui se cumule.

La micro-informatique, un précédent à lire avec précaution

Ce scénario n'est pas une pure spéculation, il a déjà eu lieu, et son déroulement mérite d'être rappelé, à condition de ne pas surinterpréter ce qu'il démontre.

À la fin des années 1970, l'informatique des grandes organisations est le domaine de départements centraux organisés autour du mainframe, maîtres des files d'attente de développement où les demandes des métiers patientent des mois. En 1979 paraît VisiCalc, le premier tableur, sur Apple II. Pour la première fois, un cadre financier peut acheter sur son budget propre, pour quelques milliers de dollars, une capacité de calcul qui répond en heures à des besoins que le département informatique traitait en trimestres. L'IBM PC suit en 1981 et donne au contournement une caution institutionnelle. En quelques années, des dizaines de milliers de machines entrent dans les organisations par la porte des directions métiers, achetées comme des fournitures de bureau.

L'objection s'impose d'elle-même, et il serait malhonnête de l'esquiver : ce contournement tenait d'abord à l'effondrement du coût d'entrée. La micro-informatique aurait diffusé même face à des départements accueillants, et l'on ne peut pas attribuer à la seule posture de refus un mouvement que la technologie rendait de toute façon irrésistible. Le précédent ne prouve donc pas que le refus cause la marginalisation. Ce qu'il éclaire est plus précis. La recherche sur l'*end-user computing* de cette période (Rockart et Flannery, 1983) montre que les organisations se sont divisées entre deux réponses à un même choc technologique. Certains départements ont tenté d'ignorer ou d'interdire le phénomène. D'autres ont créé des *information centers*, structures d'accompagnement des utilisateurs qui reconnaissaient la demande au lieu de la combattre. La variable n'était pas le coût d'entrée, identique pour tous,

mais la posture. Et c'est là que le précédent redevient parlant : les fonctions qui ont accompagné ont pesé sur la manière dont la micro-informatique est entrée dans leur organisation, celles qui ont refusé ont hérité après coup d'un parc hétérogène, non gouverné, sans les moyens ni la légitimité qu'une acceptation instruite aurait apportés.

La suite institutionnelle est connue. La fonction informatique met des années à se remettre de cette marginalisation, jusqu'à ce que Nicholas Carr puisse publier en 2003 dans la *Harvard Business Review* un article intitulé « IT Doesn't Matter », théorisant l'informatique comme une commodité indigne d'attention stratégique. On ne théorise pas ainsi une fonction qui a démontré sa valeur. La vague SaaS des années 2010 a rejoué la même partition à plus grande échelle, et les chiffres de contournement cités plus haut en sont l'héritage direct. Le précédent n'établit pas une loi, il livre une régularité : à chaque choc qui offre aux métiers une voie de sortie, la posture de la DSI pèse sur la place qu'elle occupera ensuite.

Dire non est un acte managérial, à condition d'être instruit

Rien de ce qui précède ne plaide pour le oui systématique, qui serait la faute symétrique. Une DSI sous-dotée qui accepte tout produit de la dette technique, des échecs de projets et l'épuisement de ses équipes. La protection de la capacité est un devoir réel du responsable de périmètre. Toute la question est de savoir par quel geste ce devoir s'exerce.

Henry Mintzberg a décrit le travail managérial comme un ensemble de rôles, parmi lesquels l'entrepreneur qui initie, le répartiteur de ressources qui arbitre et le négociateur qui engage son unité vis-à-vis du reste de l'organisation (Mintzberg, 1973). Ces trois rôles ont un point commun : ils supposent d'instruire. Qualifier le risque, qualifier la valeur, construire des options, poser des conditions, négocier des moyens. Dire non sans ce travail, c'est s'exonérer de la charge intellectuelle qui définit le poste. La formule peut s'énoncer sans précaution : le non par défaut n'est pas une manière discutable d'exercer la fonction managériale, c'est le refus de l'exercer.

La distinction opératoire n'est donc pas entre le oui et le non, mais entre la décision instruite et le réflexe. Un non issu d'un arbitrage documenté (le risque est qualifié, la valeur est évaluée, les alternatives sont posées, le refus est motivé et notifié avec ses conditions de réouverture) est un acte managérial complet, souvent le bon. Un non réflexe est une démission qui en emprunte la forme. Entre les deux se déploie l'espace du « oui, si » : oui sous conditions de sécurité, oui contre complément de moyens, oui sur un périmètre pilote, oui différé avec un jalon. C'est cet espace que ferment ensemble la peur et la paresse d'instruction, et c'est lui que l'outillage classique du *demand management* et de la gestion de portefeuille a précisément pour fonction de tenir ouvert : non pas une machine à dire oui, mais un cadre qui permet de dire non sélectivement, légitimement, et en gardant le siège à la table.

Une dernière nuance protège l'argument de sa caricature. Il existe des contextes où un positionnement de pure fonction support est un choix cohérent : la grille d'analyse proposée

par F. Warren McFarlan dans les années 1980 distinguait déjà les organisations où l'informatique est stratégique de celles où elle est un utilitaire, et toutes les DSI n'ont pas vocation à siéger au comité stratégique. Mais un positionnement utilitaire assumé est une décision explicite de la gouvernance, dotée d'un contrat de service et de moyens calibrés. La dérive défensive subie n'en est pas l'équivalent modeste, elle en est la contrefaçon.

Conclusion : le prochain test a déjà commencé

Le paradoxe examiné ici peut se résumer ainsi : la posture qui se présente comme une protection des équipes présente les marqueurs d'une décision défensive qui protège d'abord le décideur, au prix différé de la marginalisation de la fonction et de la surcharge non gouvernée de ces mêmes équipes. La faute n'est pas de dire non, elle est de ne plus instruire.

L'irruption de l'IA générative dans les organisations offre à cette lecture son test grandeur nature, car elle reproduit trait pour trait la configuration de 1979 : une technologie à coût d'entrée quasi nul, accessible sur budget individuel, répondant en secondes à des besoins que les circuits officiels traitent en mois. L'hypothèse vérifiable s'énonce donc ainsi : dans les organisations où la réponse dominante de la DSI à l'IA générative aura été le refus ou le silence, la majorité des usages et une part croissante des dépenses se seront installées hors de son contrôle, et cette réalité deviendra mesurable dans les instruments d'enquête standard de la profession. L'indicateur observable est public : les éditions 2027 et 2028 des grandes enquêtes annuelles auprès des directions du numérique (Gartner CIO and Technology Executive Survey, Nash Squared Digital Leadership Report, Deloitte) diront quelle part des initiatives d'IA générative est financée et pilotée hors DSI. Si cette part y apparaît majoritaire ou en croissance rapide, le scénario de la micro-informatique se sera rejoué une troisième fois, et la question ne sera plus de savoir si le non par défaut se comporte comme une décision défensive à l'échelle d'une génération technologique, mais combien de générations il faut pour l'apprendre.

Note méthodologique

Le cadre central retenu est la décision défensive (Artinger, Artinger et Gigerenzer, 2019), préféré au seul *blame avoidance* parce qu'il capture le fait que le décideur connaît la meilleure option et l'écarte sciemment. Un choix analytique important est assumé : l'étude Artinger porte sur des cadres d'administration en général, pas sur les DSI, et aucune enquête ne mesure la part défensive des refus propres à la fonction SI. Le lien est donc posé explicitement comme hypothèse de lecture, non comme fait établi, et l'article s'appuie sur les mécanismes et les conséquences observables plutôt que sur une mesure directe. Les chiffres du contournement (*shadow IT*) sont hiérarchisés par fiabilité : les estimations Gartner et Everest Group, très citées mais en source secondaire et sans méthode publiée, sont

présentées comme ordres de grandeur et complétées par des enquêtes plus traçables donnant une fourchette large. Le parallèle micro-informatique est instruit avec son objection principale (l'effondrement du coût d'entrée), la posture des départements n'étant retenue comme variable explicative que là où la recherche d'époque sur l'*end-user computing* la distingue effectivement du choc technologique commun. Le cas professionnel ayant déclenché la réflexion est intégralement anonymisé et n'est mobilisé sous aucune forme située.

Sources

Cadres théoriques

Artinger, Florian M., Artinger, Sabrina et Gigerenzer, Gerd, « C. Y. A.: frequency and causes of defensive decisions in public administration », *Business Research*, vol. 12, n° 1, 2019, p. 9-25. https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-018-0074-2

Spranca, Mark, Minsk, Elisa et Baron, Jonathan, « Omission and commission in judgment and choice », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 27, n° 1, 1991, p. 76-105. DOI : 10.1016/0022-1031(91)90011-T

Weaver, R. Kent, « The Politics of Blame Avoidance », *Journal of Public Policy*, vol. 6, n° 4, 1986, p. 371-398. DOI : 10.1017/S0143814X00004219

Hood, Christopher, *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*, Princeton University Press, 2011.

Kerr, Steven, « On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B », *Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 4, 1975, p. 769-783. DOI : 10.2307/255378

Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973.

Études empiriques et données

Banker, Rajiv D., Hu, Nan, Pavlou, Paul A. et Luftman, Jerry, « CIO Reporting Structure, Strategic Positioning, and Firm Performance », *MIS Quarterly*, vol. 35, n° 2, 2011, p. 487-504. https://aisel.aisnet.org/misq/vol35/iss2/13/

Rockart, John F. et Flannery, Lauren S., « The management of end user computing », *Communications of the ACM*, vol. 26, n° 10, 1983, p. 776-784.

Everest Group (Peter Bendor-Samuel), « How to eliminate enterprise shadow IT », CIO.com, reprenant les estimations Gartner (30-40 %) et Everest Group (50 % et plus) sur la part du *shadow IT* dans les dépenses informatiques. https://www.cio.com/article/234745/how-to-eliminate-enterprise-shadow-it.html

Nash Squared, *Digital Leadership Report* (anciennement Harvey Nash/KPMG CIO Survey),

édition annuelle, données sur le positionnement et le rattachement des directions du numérique. https://www.nashsquared.com

Parallèle historique

Campbell-Kelly, Martin et Aspray, William (avec Ensmenger, Nathan et Yost, Jeffrey), *Computer: A History of the Information Machine*, 3e édition, Westview Press, 2014.

Carr, Nicholas G., « IT Doesn't Matter », *Harvard Business Review*, mai 2003. https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter

Positionnement de la fonction SI

McFarlan, F. Warren, « Information Technology Changes the Way You Compete », *Harvard Business Review*, mai-juin 1984 (grille stratégique support / usine / redressement / stratégique).