

# **1 ILS ONT MIS LE MODELE EN PLACE...PRINCIPALEMENT SUR LES PREMIERS PROCESSUS**

Les quatre entretiens ci-après ont été menés avec des membres du groupe de travail au cours du projet. Les questions posées concernent les attentes de la mise en place du modèle IGSI, les principales difficultés rencontrées et les apports d'un outil ABC pour les entreprises qui ont décidé d'en choisir un.

## **1.1 Laure Martin (NEXANS), interview du 14 février 2006**

### **Que pensez-vous de la mise en place d'un outil de benchmarking d'un des éditeurs ayant intégré le modèle IGSI dans sa solution logicielle ?**

Nexans est un groupe multi-régional et l'organisation de l'informatique du Groupe Nexans fonctionne sur un mode fédéral (stratégie centralisée au niveau de l'équipe Corporate mais les opérations sont décentralisées au niveau des différentes DSI). De plus, les modes de fonctionnement des différentes entités ne sont pas homogènes. Les solutions logicielles proposées ne correspondent donc pas pleinement à nos attentes dites « Corporate » : comment implanter ce type de logiciel dans un groupe comme le nôtre ? De plus, une des finalités de ces logiciels est de pouvoir refacturer les entités des prestations informatiques. Nous n'avons pas de manière aussi forte que d'autres sociétés le besoin de le faire, les outils analytiques actuellement en place suffisent.

Il nous faut d'abord définir le périmètre à couvrir par ces logiciels avant de pouvoir songer à en implanter un. Utiliser une des solutions proposées par les éditeurs ayant mis en place le modèle IGSI dans leurs outils serait très intéressant, mais ce choix apparaît pour le moment difficile au sein de notre groupe.

### **Quelles sont les difficultés rencontrées par votre groupe en essayant d'intégrer le modèle ?**

Au démarrage du groupe de travail, il me semble que nous avons plusieurs objectifs : définir les rubriques de chaque processus, implémenter une solution logicielle et effectuer ce benchmarking.

Dans ce contexte, j'ai rencontré plusieurs difficultés pour essayer d'effectuer ce benchmarking des coûts :

- la difficulté première résidait dans le manque de visibilité globale de tous les items des différents processus. Rechercher simultanément les données et vouloir les intégrer directement était un exercice difficile,
- de plus, l'information disponible était à rechercher auprès de différentes personnes, qui n'avaient pas forcément le temps ou même les moyens techniques de répondre, si l'information demandée n'était pas clairement identifiée (coût de mise au rebut par exemple),
- un autre problème concernait la justification des données récoltées. La personne en charge du benchmarking intégrait les données de différents services sans pouvoir en vérifier ni l'exhaustivité ni l'intégrité,
- enfin mettre les données à jour sans solution logicielle adaptée reste un exercice difficile, nécessitant à chaque fois de faire le tour des différents services pour obtenir les informations.

## Qu'en est-il de l'homogénéisation des modes de fonctionnement entre les entités ?

Cette homogénéisation représente le problème suivant. Comment, au regard du modèle IGSI qui traite l'architecture CITRIX à part dans les processus P1 et P4, comparer l'entité française avec l'entité belge si l'une utilise une architecture « conventionnelle » de poste de travail (Microsoft) et l'autre une architecture CITRIX ?

- Dans le processus P1, comment prendre en compte la rotation des PC, réutilisés par d'autres services (usines de production, ateliers, etc.) et donc non mis au rebut ?
- De même, le nombre de jours travaillés étant différent entre les entreprises et même entre deux divisions de la même entreprise (200 jours, 220 jours ?), cela fausse les coûts journaliers calculés.

Le modèle souhaite raisonner en grandes masses pour permettre aux entreprises de se comparer. Parfois, l'imprécision initialement voulue de ce modèle se fait sentir : il n'est par exemple pas prévu « par défaut » de pondération selon les différentes catégories de PC en ce qui concerne par exemple la télédistribution ou encore la hotline.

Retraiter les données afin de les intégrer au modèle et respecter les hypothèses marque une difficulté supplémentaire.

## 1.2 Gérard Noussat (SAINT-GOBAIN), interview du 04 mars 2006

### Quelles sont les attentes quant à la mise en place du modèle IGSI ?

Un GIE n'est ni une entreprise, ni une association ; le but du groupement est de faciliter l'activité économique des différents participants. Une conséquence immédiate est l'utilisation du modèle IGSI dans une optique de refacturation totale aux participants des coûts informatiques, calculés « complets » (locaux, taxes, frais de téléphone, d'administration du personnel, etc.).

Cette démarche de benchmarking donne également une vision plus précise des coûts et permettra à terme non seulement de refacturer au plus juste les services utilisés par les participants du groupement mais aussi de descendre d'un niveau de granularité en offrant des services personnalisés et non globaux. Il sera par exemple possible, une fois le coût de la boîte aux lettres connu et suivi de proposer à certains participants une offre sans boîte aux lettres.

Effectuer tout ce travail d'analyse des coûts informatiques et de discussion avec les différents services s'inscrit également dans une démarche plus générale de gouvernance des systèmes d'information, permettant un contrôle accru des dépenses et à terme un pilotage plus efficace de l'activité. Une fois cette étude réalisée dans le GIE et en fonction des gains retirés, il est même envisageable que ce travail s'étende et s'intègre au niveau global des entités IT décentralisées chez Saint-Gobain.

### Quelles sont les difficultés rencontrées par le GIE en essayant d'intégrer le modèle ?

La principale difficulté semble justement provenir de cette optique de refacturation. Pour le moment, les clients se voient facturer des coûts « en grande masse ». Obtenir le niveau de précision souhaité offrira la possibilité de refacturer en coûts « réels » ; mais dans quelle mesure cette possibilité sera-t-elle mise en œuvre, à la vue de toutes les difficultés induites en termes de gestion et de suivi chez les clients par une refacturation trop précise des coûts ? Une piste de solution serait de déterminer différents forfaits totalement transparents et d'y ajouter une partie variable.

Chez Saint-Gobain, une nouvelle méthode de calcul des coûts informatiques doit être déterminée, en raison d'une importante différence de qualification des coûts entre la définition du modèle CIGREF-AFAI et celle du GIE. En effet, nous avons décidé de ne pas inclure les coûts associés aux frais généraux (bureaux, taxes, etc.). Ceci conduit donc le GIE à les extraire du calcul afin de pouvoir se comparer suivant le modèle IGSI.

Dans la continuité de cette remarque, Saint-Gobain calculait un « coût utilisateur » et ne distinguait pas ses coûts selon les six processus proposés par le modèle. Pour illustration, un utilisateur peut disposer d'un poste, d'une imprimante, d'un Black Berry et d'un service associé de type « Gold ». Chacun des items est associé à un nombre d'unités d'œuvre ; il s'agit par la suite de multiplier ce nombre d'unités d'œuvre par le coût de l'unité d'œuvre afin d'établir la facture au client. Cette démarche nécessite à l'heure actuelle pour le GIE Saint-Gobain plusieurs manipulations de données (affectation de quotes-parts) pour pouvoir coller au modèle.

Nous retrouvons finalement chez Saint-Gobain deux des difficultés habituelles constatées dans l'ensemble des entreprises qui souhaitent mettre en œuvre le modèle :

- La difficulté de bien circonscrire le périmètre devant être couvert par le modèle, notamment dans le cas de Saint-Gobain pour l'item « Masterisation ».
- La recherche d'informations, la récupération des différents inducteurs (nombre de PC, d'imprimantes, etc.) et le délai d'attente pour obtenir la réponse. L'exemple donné par le GIE concerne les amortissements, dont la ligne budgétaire est extraite d'un SGBD et dans lequel il apparaît difficile de retrouver les matériels associés aux montants constatés. De plus, certaines entités passent, lorsqu'elles le peuvent, certains amortissements en charge.

### **1.3 Patrick Duruel (AREVA NP), interview du 05 juillet 2006**

**Quelles étaient vos attentes dans la mise en place du modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques ? Aviez-vous avant de mettre en place ce modèle une approche de type ABC de vos coûts ?**

J'ai participé depuis le début aux travaux du CIGREF sur le plan de comptes informatique et le benchmarking des coûts. Nous étions très intéressés par cette démarche car nous pensions, au niveau de la DSI d'AREVA NP (Ex FRAMATOME ANP), que le pilotage des coûts devenait une priorité. En effet, même si notre marché est à cycle économique plus long que la plupart des autres marchés, nous ne sommes pas moins tributaires de leur évolution et de la concurrence. Nous avons donc décidé de mettre en place une approche globale et les modèles IGSI nous ont permis de structurer celle-ci.

Avant tout, nous souhaitions avoir une démarche opérationnelle et pragmatique. Le modèle IGSI a démontré les possibilités offertes. Nous voulions pouvoir calculer à tout moment nos coûts sans tomber dans une complexité de recherche de données, de paramétrage et de recherche de formules de calcul.

Nous avons quelques années auparavant fait une opération de calcul des coûts des PC sur tableur Excel. La démarche avait été intéressante et nous avons obtenu des résultats mais nous pensions que cela devait être industrialisé. Ce n'est pas le cas avec l'utilisation d'un tableur où les informations sont dispersées et souvent mal partagées.

### Quelles étaient vos craintes ?

L'approche ABC bien connue des financiers dans les activités industrielles est un peu plus difficile à implémenter dans le monde des services comme la DSI. D'une prestation à une autre (intervention PC, appel Hotline, etc.), la matière (grise) ou le temps nécessaire à leur réalisation ne sont pas identiques. Il est nécessaire d'être plus concret et de travailler sur la notion de services. L'approche tableur que nous avons eue avait ses limites : un seul référentiel, accès instantané à l'information, non partage de l'information entre les différents acteurs, etc.

### Est-ce pour cela que vous avez choisi un outil ABC ?

Nous avons avant tout choisi un outil opérationnel qui répondait à nos critères et qui faisait de l'ABC. Nous souhaitions valoriser nos activités et faire de la refacturation. Montrer à nos clients internes que nous n'étions pas un centre de coûts mais que nous réalisions pour eux des services. En les valorisant et en communiquant les informations, nous avons changé leur appréciation. L'exemple le plus probant est le coût du PC. Chacun sait que la perception du coût d'un PC est celle du marché du particulier. Or lorsqu'on ajoute l'ensemble des services et prestations, ce prix peut tripler. Aujourd'hui je suis capable de décomposer le prix du PC et le client est satisfait. A lui de savoir s'il veut ou pas un service qui lui est proposé. Si besoin, je pourrais même lui donner les coûts dans le détail.

Je tenais également à ne pas tomber dans le travers des outils complexes avec beaucoup de paramétrages. En cela j'ai fait le choix d'ADGIL qui a implémenté le modèle et que nous utilisons depuis plusieurs mois.

### L'outil vous a apparemment beaucoup aidé à mettre le modèle en place ?

Oui, mais pas seulement. Certains managers y ont trouvé un intérêt. D'habitude si peu portés sur les coûts et les budgets (exercice difficile et long), ils nous demandent aujourd'hui à pouvoir l'utiliser pour piloter leurs activités. L'outil étant collaboratif et décisionnel, ils accèdent aux données très facilement. Ils peuvent même créer des modèles complémentaires pour aller plus en détail.

## 1.4 **Xavier TREBOUTA et Alexandre FERNANDES (STIME), interview du 10 juillet 2006**

### Quelles étaient vos attentes dans la mise en place du modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques ?

La mise en place du modèle IGSI orientée sur les processus a été accueillie comme une nouvelle ère budgétaire dans notre société. Nous voulions utiliser ce modèle pour mettre en place un contrôle de gestion complet (budget, coûts, analyse des écarts de performance) et ne pas seulement nous limiter à un calcul de coûts.

Nos attentes étaient :

- L'amélioration de la gestion économique de nos processus ;
- Le renforcement du pilotage budgétaire et la maîtrise des coûts unitaires par service fourni ;
- La mesure de la performance de notre SI ;
- Le benchmark par rapport aux standards du marché par indicateurs de performance (TCO du PC, coût du MIPS, coût d'un bulletin de salaire, etc.) ;
- Le partage avec l'extérieur des bonnes pratiques.

Et vis-à-vis de nos clients, une plus grande objectivité dans la justification de la facturation des prestations puisque ce modèle a pour vocation de se généraliser dans les sociétés informatiques. Par conséquent, nos clients pourront mieux observer la performance de leur SI et la comparer avec l'extérieur.

### **Aviez-vous avant de mettre en place le modèle une approche de type ABC de vos coûts ?**

Globalement, notre budget est établi par centre de coûts. Seules certaines de nos activités utilisent cette approche après retraitement analytique tel que notre SAV pour le calcul d'un coût d'appel.

### **Quelles étaient vos craintes ?**

Nos craintes étaient de deux natures :

- Client
- Organisation

La compréhension du budget par processus (méthode ABC/ABM) pour nos clients, représentait notre principale inquiétude. Par conséquent, il était indispensable de préparer nos clients à la conduite du changement et de les sensibiliser à l'appréciation des coûts au travers de séminaires.

La mise en place de la méthode ABC/ABM supposait un changement de culture budgétaire pour l'entreprise. L'adhésion des personnes contribuant au processus budgétaire était essentielle. La Direction a soutenu le contrôle de gestion dans sa démarche et a été moteur sur ce projet d'entreprise. Hormis l'aspect culturel, le contrôle de gestion s'est interrogé sur la richesse des informations demandées par le modèle et sur leurs disponibilités. Nos craintes étaient bien évidemment l'absence d'informations pouvant engendrer des développements informatiques ou des investissements.

### **Est-ce pour cela que vous avez choisi un outil ABC ?**

L'acquisition d'un outil s'est faite naturellement puisque nous nous sommes appuyés sur le retour d'expérience du laboratoire Fabre qui avait déjà mis en place la méthode ABC pour son SI. Leur choix s'est orienté vers le logiciel MAGE qui leur avait donné satisfaction. Pour des raisons de planning et de praticité, nous avons choisi le même outil.

### **L'outil vous a apparemment beaucoup aidé à mettre le modèle en place ?**

Oui tout à fait, l'outil est un plus pour la mise en place du modèle. Au-delà de la méthodologie, il permet de :

- Mieux comprendre l'activité des centres de coûts,
- De mettre en évidence des dysfonctionnements ou des insuffisances tels que :

- L'absence d'outil pour remonter des unités d'œuvre de production par application (exemples : nombre de TPM, de CPW ou de Giga octets utilisés, le temps de traitement d'un bon d'incident et non le temps entre l'ouverture et la fermeture du bon, réseau WAN, etc.).
- La non définition d'unités d'œuvre fonctionnelles sur certaines applications ou l'absence de requêtes pour compter ces unités.
- Les incohérences des inventaires par rapport à la comptabilité (exemple : nombre de licences activées supérieur à la comptabilité).

### **Quelles sont vos conclusions quant à la mise en place du modèle IGSI ?**

La mise en place du modèle IGSI est une avancée pour le secteur informatique qui présentait un certain retard dans le suivi de ses coûts et de sa performance par rapport au monde de l'industrie. Jusqu'à présent, l'entreprise informatique se mesurait au travers d'études régulières de cabinet d'audit. Demain, toutes les entreprises partageant ce modèle pourront, si elles le souhaitent, échanger leur retour d'expérience et les bonnes pratiques qui leur ont permis de réduire les coûts de mise à disposition d'un produit ou d'un service.