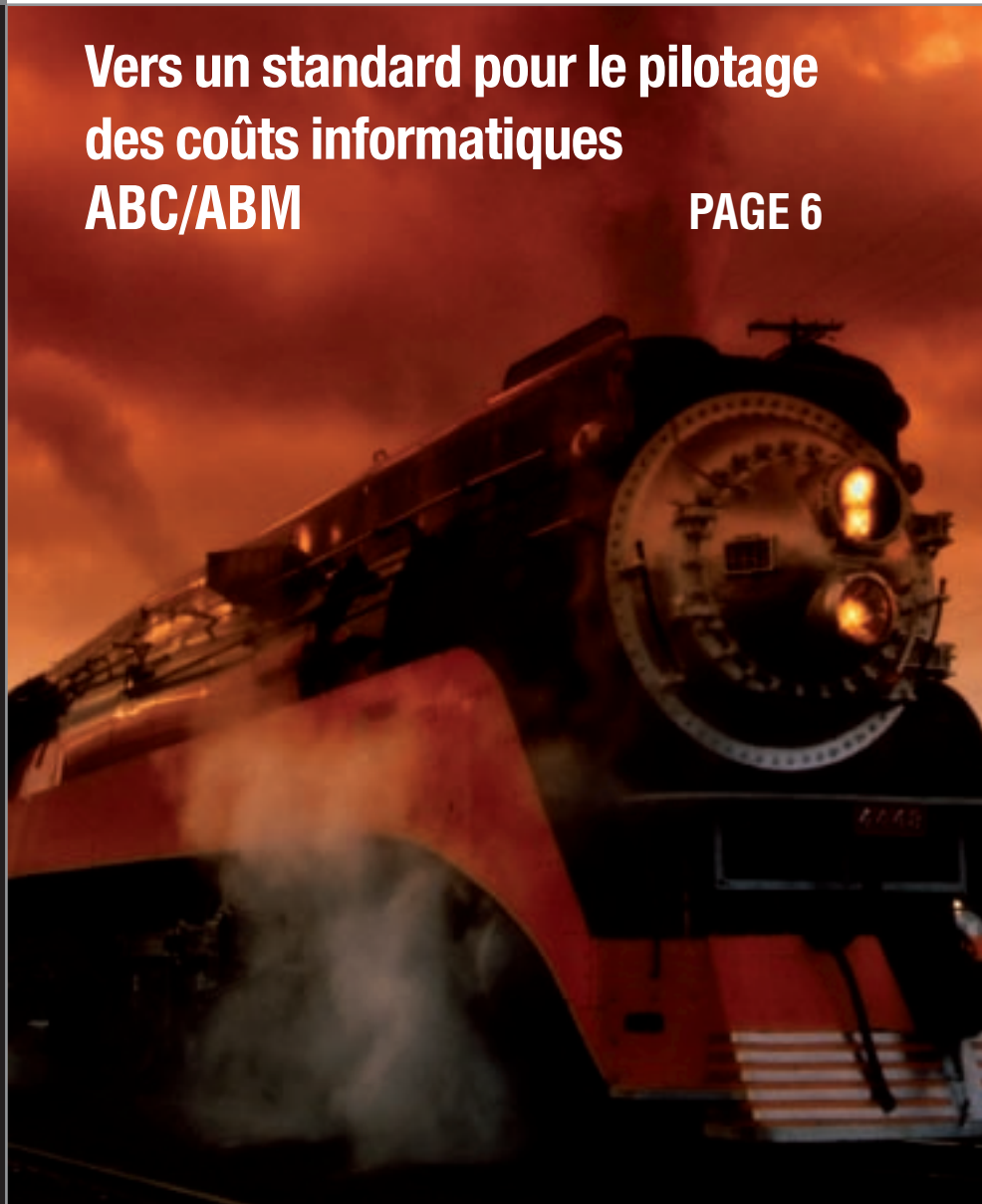


**Vers un standard pour le pilotage
des coûts informatiques**

ABC/ABM

PAGE 6



**La guerre des
processeurs aura
t-elle lieu ? PAGE 42**

**Contrôle des développements
externalisés & solutions
de gouvernance**

PAGE 18



**K9a : une nouvelle grille de lecture
pour la conduite agile de projets de
systèmes d'information PAGE 33**

édito



Voici dix ans que notre parution existe. Cette décennie écoulée aura vu se succéder plusieurs maquettes et un changement de titre, pour le plus grand bénéfice de lecteurs toujours plus nombreux. Que de chemin parcouru lorsque l'on compare les sommaires des premiers numéros et celui de l'exemplaire que vous tenez en main ! Les pre-

miers se voulaient très technique et concordaient avec la montée en puissance des applications client/serveur. On y trouvait ainsi des analyses, souvent pointues, des techniques de réécriture de requêtes SQL. Tout en reconnaissant la qualité de ces articles, vous avez su nous faire part de vos souhaits de sujets moins étroits, prenant plus en compte les aspects organisationnels. En cela nous vous avons écouté et espérons mieux répondre aux attentes de professionnels de l'informatique, souvent méfiants et parfois désespérés face à la multiplicité des offres que leur adresse le marché des éditeurs. Il est vrai que l'arrivée du web, la nécessaire cohabitation de systèmes hétérogènes, et la multiplication des échanges avec les clients et les prestataires de l'entreprise rend les choses chaque jour un peu plus complexe. Certes, les méthodes s'affinent et les outils à notre disposition sont toujours plus puissants. Il n'en reste pas moins que la plupart des travers de l'informatique dont se plaignaient déjà les utilisateurs il y a dix ans demeurent encore aujourd'hui parmi les principaux griefs qu'ils formulent. Les statistiques concernant l'aboutissement des projets, ainsi que les projets mort-nés qui encombrant les placards de nombreux services, sont malheureusement là pour rappeler que les utilisateurs en question n'ont pas tort de se plaindre. Ceux qui sont de nature optimistes constateront la place grandissante faite aux méthodes d'évaluation des risques et de conduite de projet. Comme nous, ils y verront un signe encourageant laissant espérer une amélioration dans les années à venir. D'autres, défaitistes ou tout simplement plus prudents argueront que l'histoire bégaie et que le mal est si profond qu'il n'est pas prêt de se résorber. Voilà qui nous donne matière à réfléchir pour les dix ans à venir.

Jean-Pierre FORESTIER
Rédacteur en Chef

LA RÉFÉRENCE TECHNIQUE DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATIQUE
it-expert

Editeur

Press & Communication France
Une filiale du groupe CAST
3, rue Marcel Allégot
92190 Meudon — FRANCE
Tél. : 01 46 90 21 21
Fax. : 01 46 90 21 20
[http : //www.it-expertise.com](http://www.it-expertise.com)
Email : redaction@it-expertise.com

Rédacteur en chef

Jean-Pierre Forestier
Email : jp.forestier@it-expertise.com

Directeur de publication

Aurélié Magniez
Email : a.magniez@it-expertise.com

Abonnements/Publicité

abonnement@it-expertise.com

Conception Graphique

C. Grande
Email : c.grande@it-expertise.com

Imprimeur

Moutot Imprimeurs

Parution

IT-expert - (ISSN 1270-4881) est un journal édité 6 fois par an, par P & C France, sarl de presse au capital de 60 976,61 €.

Avertissement

Tous droits réservés. Toute reproduction intégrale ou partielle des pages publiées dans la présente publication sans l'autorisation écrite de l'éditeur est interdite, sauf dans les cas prévus par les articles 40 et 41 de la loi du 11 mars 1957. © 1996 P&C France. Toutes les marques citées sont des marques déposées. Les vues et opinions présentées dans cette publication sont exprimées par les auteurs à titre personnel et sont sous leur entière et unique responsabilité. Toute opinion, conseil, autre renseignement ou contenu exprimés n'engagent pas la responsabilité de Press & Communication.

Abonnements

01 46 90 21 21
Prix pour 6 numéros (1 an)
France ; U.E. : 89 € TTC
Dom TOM, Autres Pays : 128 € TTC

Un bulletin d'abonnement se trouve en pages 31 et 32 de ce numéro.

Vous pouvez vous abonner sur
<http://www.it-expertise.com/Abonnements/Default.aspx>
ou nous écrire à
abonnement@it-expertise.com

Sommaire

6 Dossier

- Vers un standard pour le pilotage des coûts informatiques
- Un levier de performance économique : Activity Based Costing/Activity Based Management

Le pilotage des coûts informatiques est un sujet récurrent et inépuisable pour les Directions Informatiques. De ce fait, les travaux menés conjointement par le CIGREF et par l'AFAI au sein de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information pour la définition de standards de pilotage dans ces domaines ne peuvent être que bienvenus. Notre dossier propose un aperçu de ces travaux, ainsi que sur l'Activity Base Costing et l'Activity Based Management.

18 Technique

Contrôle des développements externalisés & solutions de gouvernance

La part des projets sous-traités est en augmentation continue. Hier cantonnée à la SSII située à l'autre bout de la ville, elle englobe aujourd'hui des délocalisations à l'étranger. Dans un cas comme dans l'autre, se pose la question du contrôle que peut exercer le demandeur, sur le prestataire à qui il s'adresse. Qu'il porte sur les aspects techniques, sur la maîtrise des coûts ou sur la qualité des résultats produits, un tel contrôle se doit de s'appuyer sur des métriques.

27 Actualités Internationales

Actualité internationale et annonces produits chez les éditeurs...

33 Quoi de neuf Docteur ?

K9a : une nouvelle grille de lecture pour la conduite agile de projets de systèmes d'information

La démarche K9a présentée dans cet article est un outil de conduite de projet qui vient compléter les approches classiques en introduisant une vision pluridimensionnelle. A ce titre, elle favorise une organisation claire des responsabilités de chacun des acteurs et offre des outils adaptés au rôle des décideurs.

38 Fenêtre sur cour

Interview de Jérôme Dupont, Directeur Conventions & Projets du GIP-MDS

Peu connu, le GIP-MDS est en charge de faciliter la gestion par les entreprises des déclarations sociales réglementaires. La dématérialisation des déclarations a rendu indispensable la mise en place d'un processus d'industrialisation du système d'information comme nous explique Jérôme Dupont, Directeur Conventions et Projets du GIP-MDS.

41 Livres

ITIL pour un service optimal et Le zen des CSS sont les ouvrages que nous vous recommandons chaudement ce mois-ci.

42 Rubrique à bras

La guerre des processeurs aura-t-elle lieu ?

Durant de nombreuses années, Intel était synonyme de processeurs pour les professionnels, tandis qu'AMD s'arrogeait le marché des particuliers. Evolution technologique et saturation de certains marchés aidant, les frères ennemis empiètent chacun un peu plus de jour en jour sur les plates-bandes de l'autre. Alors guerre en perspective ou simples escarmouches ?

Vers un standard pour le pilotage des coûts informatiques

Cet article s'appuie sur les travaux menés par l'IGSI et présentés dans le rapport « Vers un standard pour le pilotage des coûts informatiques ».

En 2004, le CIGREF et l'AFAI ont créé l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information (IGSI), dont les objectifs sont de :

- Rationaliser les systèmes d'information et préparer l'entreprise du futur.
- Créer de la valeur et mesurer plus particulièrement celle créée par les Systèmes d'Information.
- Proposer un cadre de rencontres et de référence promouvant des SI plus « lisibles ».
- Créer des normes internationales.



Steve Gordon

Chargé de Mission
CIGREF

CIGREF

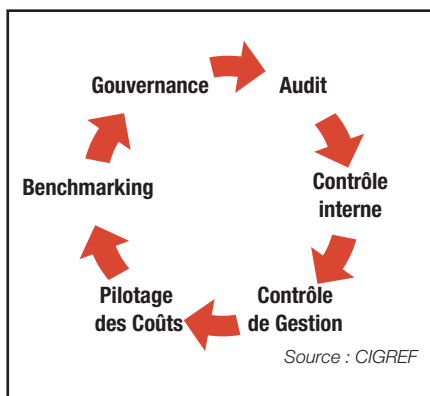


Un manque de normalisation sur le pilotage des coûts informatiques

Une problématique partagée par les Directeurs des Systèmes d'Information (DSI) et les auditeurs

La gouvernance des systèmes d'information (voir dossier IT-expert N° 53 - janvier/février 2005) est définie au CIGREF par la manière dont un système d'information est dirigé et contrôlé. Il s'agit de l'association du pilotage (s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent convenablement demain) et du contrôle (mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu).

Le pilotage des coûts et le benchmarking sont deux bonnes pratiques de la gouvernance. Pilotage, contrôle de gestion, gouvernance et audit sont des concepts dont les objectifs et la mise en œuvre diffèrent radicalement. Cependant, toutes ces notions sont liées dans un cercle vertueux, qu'il est possible de représenter par le schéma suivant :



La DSI a des difficultés à évaluer ses actifs et ses dépenses, à comparer ses coûts et ses processus avec ses pairs et à montrer au Business son efficacité et sa valeur ajoutée. Ceci provient essentiellement de la faiblesse de l'outillage de mesure de la performance ainsi que de la complexité des relations entre investissement, exploitation et résultats opérationnels des projets informatiques.

Le contrôle de gestion n'est pas une science nouvelle et chaque entreprise assure un suivi de ses coûts informatiques selon son propre référentiel : standards de cabinets d'audit, « best practices » d'en-



treprises, compétences particulières de contrôleurs de gestion... Les méthodes existent bien, le problème réside dans le fait qu'elles ne sont pas homogènes.

Le sujet est traité, mais il n'est pas normalisé

La nécessité de contrôler de façon plus étroite les entreprises à la suite des scandales qui ont ébranlé le monde des affaires aux Etats-Unis a fait porter une attention particulière sur les systèmes d'information. Ils véhiculent les informations financières et comptables et sont connectés à tous les systèmes opérationnels de l'entreprise. Permettant de construire à partir des flux élémentaires de données l'image globale de l'entreprise, ils constituent un chaînon essentiel dans l'établissement de la vérité économique de l'entreprise. C'est le sens de la loi américaine Sarbanes-Oxley du 30 juillet 2002 qui renforce les contrôles sur la véracité et la transparence des données et donc sur les processus de traitement de l'information.

Depuis 10 ans, le CIGREF a abordé le sujet à l'occasion de différents rapports, l'AFAI a publié en 2004 un ouvrage « Maîtriser les coûts informatiques ». Mais cela ne constitue pas encore un véritable standard satisfaisant.

Les référentiels existants n'apportent pas non plus de méthodologie précise

Les méthodes reconnues CobiT et ITIL considèrent l'existence d'un modèle de coût comme une bonne pratique mais sans fournir le niveau opérationnel requis.

CobiT propose simplement des bonnes pratiques d'identification, d'imputation des coûts et de gestion des investissements, notamment dans la catégorie « DSI : Identifier et imputer les coûts ».

ITIL a défini un processus « Gestion financière pour les services IT » qui a pour but d'« assurer une administration rentable des biens IT et des ressources financières utilisées pour la fourniture des services IT ». ITIL propose en réalité un exemple de catégorisation des coûts informatiques : matériel, logiciel, ressources humaines, locaux, services externes et transfert.

Le CIGREF et l'AFAI ont souhaité s'appuyer sur leurs 50 années d'expérience cumulées pour créer un plan de comptes informatiques et proposer un modèle de benchmarking des coûts informatiques. A aucun titre ce modèle ne se veut révolutionnaire ou supérieur à d'autres.

Le modèle IGSI : opérationnel et accessible

Le modèle de benchmarking des coûts informatiques est conforme aux processus décrits par CobiT et ITIL. De même, le plan de comptes informatiques défini prend sa source dans ITIL. Le modèle permet donc de calculer des coûts unitaires et de justifier ces derniers. Il est adaptable à toutes les entreprises (taille, secteur, etc.) et à tous les logiciels orientés ABC. Quatre éditeurs ont d'ailleurs d'ores et déjà intégré le modèle dans leur solution et présenté le résultat au CIGREF.

Une base commune, succès d'un benchmarking efficace

Nous l'avons déjà précisé, chaque entreprise est un cas particulier et ne fait référence à aucun plan de comptes informatiques normalisé pour gérer ses coûts informatiques. Le plan de comptes de l'IGSI définit trois classifications détaillées des coûts informatiques (comptable, budgétaire et analytique), les règles pour évaluer ces coûts, la définition des termes employés et la méthode pour délimiter le périmètre.

En résumé, le référentiel nouvellement créé repose sur la définition d'un périmètre, de règles communes (termes, méthodes et coûts à intégrer) et d'un glossaire afin d'uniformiser le dialogue.

ABC/ABM en toile de fond

Sans chercher à entrer dans le détail des méthodes ABC/ABM par ailleurs très bien documentées, précisons simplement qu'elles consistent, en terme de contrôle de gestion, à une analyse par les processus de l'organisation (et non pas de l'organisation elle-même). Elles permettent d'impliquer trois acteurs de l'entreprise qui ont parfois des difficultés à communiquer : la Direction des Systèmes d'Information, la Direction Générale et les Directions Métiers. S'intégrant alors dans une démarche d'IT Gouvernance, le bloc ABC/ABM est généralement reconnu comme un outil complet de management.



Le modèle IGSI répond à un besoin, mais aussi à une réelle demande des DSI. En effet, il ne s'agit plus aujourd'hui de savoir gérer le parc informatique ou l'assistance aux utilisateurs ; le DSI doit désormais être capable de répondre à la question du coût exact des PC, périphériques, applications etc. Or selon une enquête réalisée en décembre 2004, 30 % des DSI du CIGREF ne sont pas satisfaits de leur méthode de contrôle de gestion et 47 % souhaiteraient mettre en place la méthode ABC/ABM.

L'analyse complète sur quatre axes effectuée par le modèle IGSI (nature, activité, prestation et projet) permet justement de définir les apports principaux de ce modèle, parmi lesquels :

- Le calcul du budget de frais par centre de responsabilités découlant des objectifs de volume de prestation à fournir et du calcul des activités en

cohérence avec les objectifs de la performance IT.

- Une facturation justifiée pour chaque client.
- La mise en évidence des principaux éléments de benchmarking (coût de mise à disposition d'un PC, coût unitaire de certaines applications par inducteur de coût, etc.).

Un modèle déjà mis en place

Au sein d'un groupe de travail, le modèle IGSI a été mis en place à la STIME, filiale informatique du Groupement des Mousquetaires, sous la direction de Georges Epinette, « sponsor » du projet. On peut tirer un certain nombre de conclusions de ce projet pilote.

La mise en place d'un tel projet suscite plusieurs problèmes de réconciliation des informations (données non disponibles, réticences en interne, dépassement des délais).

Cependant, les gains sont nombreux : amélioration de la gestion économique des processus, de la mesure de la performance du SI et objectivité accrue dans la justification des factures aux clients.

En conclusion, le modèle IGSI s'inscrit parfaitement dans une démarche d'IT Gouvernance, en permettant de replacer la DSI dans l'entreprise, de piloter les coûts informatiques et enfin de se comparer. Malgré son appellation, le modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques peut aussi être destiné à d'autres usages, par exemple pour faire de la refacturation.

Des pré-requis sont nécessaires pour l'implémentation du modèle. En effet, sa mise en place nécessite un management par les

processus et orienté vers les parties prenantes, un management transversal, holistique, avec un cycle itératif et continu (permanence des indicateurs).

Ce modèle est complet, mais comme le dit très justement Georges Epinette, il pourrait l'être bien plus. Les coûts « cachés » (temps d'inactivité devant l'ordinateur etc.) ont par exemple volontairement été omis. Ne pas être trop précis a priori et raisonner dans un premier temps en grande masse optimisent la qualité du benchmarking sans se perdre dans des détails que ne posséderaient pas toutes les entreprises participant au benchmark.

Finalement, nous retrouvons en phase d'implémentation du modèle IGSI, la plupart des difficultés relatives à la gestion de projets : résistance au changement, culture d'entreprise, recherche des informations à intégrer dans le modèle (« combien de Millions d'Instructions Par Secondes (MIPS) sont utilisées pour cette application ? »), problème « du périmètre » du modèle, implication des acteurs etc.

La position de la DSI dans l'entreprise est donc une question importante à se poser. Le contrôle de gestion est un outil d'aide à la gouvernance, gouvernance dont Jean-

Pierre CORNIOU, DSI de Renault, Président du CIGREF, membre du board de l'IGSI, précise que :

« ce n'est pas un chemin pavé de bonnes intentions. La gouvernance, c'est l'exercice lucide d'un métier de responsable d'entreprise. »

En 2005-2006, le CIGREF lance un groupe pilote d'entreprises parmi ses membres qui mettront en place le modèle IGSI. Cela conduira à l'industrialisation du modèle et de sa mise en œuvre.

« Ce que nous avons voulu faire, cette année, dans les travaux de l'Institut, c'est se doter d'outils stables, sécurisés, en s'appuyant le plus souvent possible sur les référentiels internationaux, permettant d'assurer une certaine lisibilité et une cohérence entre nos différentes entreprises. Et, donc, de résoudre des problèmes récurrents qu'on pose devant nous depuis des années et qui rendent illusoire la comparaison des budgets informatiques entre sociétés du même secteur. »

Jean-Pierre CORNIOU.

