

INSTITUT DE LA GOUVERNANCE
DES SYSTÈMES D'INFORMATION
fondé par

A F A I

CiGREF

Vers un standard de
pilotage des coûts
informatiques



Septembre 2005

L'IGSI

L'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information (IGSI) a été fondé par l'AFAI et le CIGREF en mai 2004.

L'AFAI, Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques, créée en 1982, a pour but de développer l'emploi des techniques et des méthodes visant la maîtrise des systèmes d'information. Elle regroupe aujourd'hui plus de 400 membres représentant diverses fonctions au sein des entreprises : direction de l'informatique, de l'audit, de la finance et du contrôle de gestion.

Le CIGREF, Club informatique des grandes entreprises françaises, créée en 1970, a pour finalité de promouvoir de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques.

L'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information est un des premiers instituts nationaux de gouvernance des systèmes d'information affiliés à l'IT Governance Institute. Aux Etats-Unis, l'ITGI (IT governance institute) a été créé en 1998 par l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association).

L'IGSI est une métastructure. Il ne s'agit pas d'un organisme de plus qui vient s'ajouter aux très nombreuses structures qui œuvrent pour le développement des technologies et des systèmes d'information, mais plutôt de la rencontre rationnelle, sobre et très « industrielle » du souci de l'AFAI et du souci du CIGREF de faire progresser, dans notre pays, la maîtrise des systèmes d'information.

Objectifs de l'Institut :

- Rationaliser les systèmes d'information et préparer l'entreprise du futur
- Créer de la valeur et mesurer la création de valeur des SI (systèmes d'information)
- Proposer un cadre de rencontres et de référence promouvant des SI plus "lisibles"
- Des normes internationales

« Le travail de l'Institut de la Gouvernance est bien celui-là : de redonner en rassemblant, en regroupant les initiatives des uns et des autres (à l'AFAI, au CIGREF, à l'ISACA, à l'AFNOR, à l'ISO, dans toutes les structures des gens qui normalisent et définissent des règles) tous les éléments aujourd'hui nécessaires pour composer le viatique du DSI lui permettant de construire une politique transparente, lucide et responsable. »

« L'Institut est un catalyseur qui rassemble des outils de différentes origines. Il n'a pas vocation à développer des crédits d'études et inventer de nouveaux outils. Il a, au contraire, vocation à rassembler, à labelliser les outils qui existent, à promouvoir les outils internationaux qui existent. » Jean-Pierre Corniou, Président du CIGREF, DSI de Renault.

Plus d'informations sur www.itgi-france.com

PUBLICATIONS SUPPORTS

Sites

www.afai.fr

www.cigref.fr

www.itgi-france.com

Publications IGSI

[Plan de comptes informatique](#)

[Modèle de benchmarking des coûts informatiques](#)

[Place de la gouvernance du SI dans la gouvernance générale de l'entreprise](#)

[Actes du Symposium IT Governance en actions 11 mai 2004 Paris](#)

[IT Governance : pilotage de l'informatique pour les dirigeants d'entreprise - modèle de référence](#)

Publications CIGREF

[2002 - Gouvernance du système d'information](#)

[2001 - Comment le contrôleur de gestion peut-il assister le DSI ?](#)

[1999 - Coût de possession du poste de travail - rapport d'étape](#)

[1999 - Benchmarking Informatique](#)

[1995 - Contrôle de gestion informatique et maîtrise des coûts](#)

Publications AFAl

[Maîtriser les coûts informatiques](#)

PARTICIPANTS

Ce livrable est issu des travaux des groupes de réflexion de l'IGSI, pilotés par Jean-Louis Leignel, vice-président de l'AFAI, membre du « board » de l'IGSI et Michel Fondeviole, administrateur du CIGREF et a été rédigé avec la participation active des personnes suivantes :

Claude Anstrousse,	Groupe ment des Mousquetaires
Typhaine De Boissieu,	PSA
Patrick Duruel,	Framatome ANP
Georges Epinette,	Groupe ment des Mousquetaires
Michel Fondeviole,	Framatome ANP
Bruno François,	Crédit Agricole
David Hisleur,	PSA
Jean-Louis Leignel,	MAGE
Jean-Paul Leydier,	Orgaconsultants
Claude Salzman,	AFAI
Jean-Marc Teisset,	EDF
Xavier Trebouta,	Groupe ment des Mousquetaires
Antoine Trouve,	Bouygues Telecom
Jocelyne Viazzo,	Groupe ment des Mousquetaires

L'étude a été rédigée par Aurélie ROY, chargée de mission au CIGREF.

SOMMAIRE

Synthèse.....	7
Glossaire.....	9
Introduction.....	10
Contexte.....	11
1 Un manque de normalisation sur le pilotage des coûts informatiques.....	13
1.1 Une problématique partagée par les DSI et les auditeurs	13
1.1.1 Une demande exercée par des auditeurs et des DSI	13
1.1.2 Les DSI en recherche de transparence pour montrer leur création de valeur	16
1.1.3 Un savoir-faire mais avec des méthodes différentes (interne et externe).....	17
1.2 Un sujet traité mais non normalisé par les organismes	17
1.2.1 Le CIGREF aborde le sujet de manière récurrente.....	17
1.2.2 L'AFAI a créé une méthode non normalisée.....	18
1.2.3 L'IGSI crée un modèle pour normaliser.....	18
1.3 Les référentiels n'apportent pas de méthode précise	19
1.3.1 CobIT : des bonnes pratiques d'identification, d'imputation des coûts et de gestion des investissements	20
1.3.2 ITIL : des bonnes pratiques de « Cost Model ».....	21
1.3.3 CMMI : un modèle d'évaluation et d'évolution des processus logiciels.....	22
2 Un modèle IGSI opérationnel et accessible.....	23
2.1 « Le cahier des charges » du modèle.....	23
2.1.1 Le modèle applique les référentiels existants et les complète techniquement.....	24
2.1.2 Le modèle est adaptable à toutes les entreprises	25
2.1.3 Le modèle est applicable avec les logiciels du marché existants	25
2.2 Des comptes communs pour se comparer sur les mêmes bases	26
2.2.1 Un périmètre défini	27
2.2.2 Des règles communes	27
2.2.3 Un plan de comptes informatique précis	27
2.3 Une méthode de contrôle de gestion transversale pour une meilleure analyse et plus de transparence	29
2.3.1 ABM : une méthode qui a fait ses preuves.....	29
2.3.2 Un modèle spécifique au fonctionnement d'une DSI.....	33
2.3.3 Un modèle complet : de la dépense à l'indicateur.....	35
2.4 Retour d'expérience du Groupement des Mousquetaires	37
2.4.1 Contexte et présentation	37
2.4.2 Une participation active au groupe de travail.....	37
2.4.3 L'industrialisation du modèle de benchmarking	39
2.4.4 Bilan et perspectives.....	41
3 Usages majeurs du modèle IGSI	42
3.1 Pré-requis	42
3.1.1 La mise en place du modèle doit être précédée d'une mise en place de management par les processus	42
3.1.2 Le DSI : sponsor / comité directeur du projet	44
3.1.3 Implication des utilisateurs.....	45

3.1.4	La mise en place du modèle ne doit pas être un projet de contrôle de gestion mais un projet d'entreprise	46
3.2	<i>Positionner la DSI dans l'entreprise</i>	47
3.2.1	Le contrôle de gestion : un outil d'aide à la gouvernance	47
3.2.2	Transparence avec les directions métiers et la direction générale	49
3.2.3	Aide à la décision sur l'externalisation des services informatiques	50
3.2.4	Une refacturation acceptée	51
3.3	<i>Piloter les coûts informatiques</i>	52
3.3.1	Le pilotage des coûts dans le pilotage global	52
3.3.2	La connaissance des coûts et leurs causes	54
3.3.3	Des modifications dans les processus de contrôle de gestion.....	55
3.4	<i>Se comparer en interne et en externe</i>	55
3.4.1	Se comparer avec le même langage pour être efficace.....	56
3.4.2	Se comparer avec transparence pour une meilleure collaboration	58
3.4.3	Se comparer en limitant les freins « techniques »	59
3.4.4	Les facteurs clés de succès	60
Conclusion.....		61
Perspectives.....		62
Annexes.....		63
Annexe 1 : Résultats du questionnaire sur le contrôle de gestion des DSI		
Annexe 2 : Bibliographie		

SYNTHESE

Contexte

La fonction informatique sous pression :

- le support des intérêts stratégiques de l'entreprise
- une pression des actionnaires de plus en plus forte
- un contexte économique qui exige de la réactivité, de la flexibilité et de l'efficience

Des directeurs des systèmes d'information en manque d'outils pour :

- évaluer leurs actifs et leurs dépenses
- comparer leurs coûts et leurs processus avec leurs pairs
- montrer l'efficacité de la DSI et sa valeur ajoutée pour l'entreprise

Un manque de normalisation sur le pilotage des coûts informatiques :

- des référentiels pas assez précis dans la méthode (CobIT, ITIL, CMMI)
- des organismes qui abordent le sujet mais sans normaliser (AFAI et CIGREF)

IGSI

L'Institut de la gouvernance des systèmes d'information (IGSI) créé en 2004 par l'AFAI et le CIGREF cumule 50 ans d'expérience pour définir un **modèle de benchmarking des coûts informatiques**.

Destinataires du rapport

- DSI
- DAF / Contrôleurs de gestion
- Auditeurs
- Consultants

Processus d'élaboration du modèle

Création de deux groupes de travail dans le cadre de l'IGSI mêlant des consultants et les praticiens des fonctions informatiques et financières :

- Plan de comptes informatique (périmètre, règles, classification des coûts informatiques et glossaire)
- Modèle de benchmarking des coûts informatiques par la méthode ABM, Activity Based Management (processus, activités et inducteurs)

Mise en place réussie et retour d'expérience :

- mise en place du modèle à la STIME (filiale informatique du Groupement des Mousquetaires) sponsorisée par Georges Epinette, DG de la STIME et administrateur du CIGREF

Objectifs du modèle

Positionner la DSI dans l'entreprise :

- contribuer aux objectifs de base de la gouvernance
- améliorer le dialogue avec la direction générale et avec les directions métiers
- responsabiliser les directions fonctionnelles clientes en les refacturant. Le modèle permet en effet de calculer des coûts unitaires des services de la DSI et ainsi de refacturer aux clients la totalité des coûts informatiques à partir d'un catalogue de produits et services.

Piloter les coûts informatiques :

- mieux piloter l'entreprise et apporter plus de valeur aux métiers
- mesurer la performance des processus et des activités
- connaître les coûts et leurs causes
- établir un tableau de bord décisionnel comparant les indicateurs de coûts, délais et qualité

Se benchmarker grâce à un langage commun :

- se positionner par rapport à une référence afin de s'améliorer
- se comparer en interne et en externe en toute transparence
- redonner confiance par un modèle de benchmarking approuvé et utilisé

Pré-requis de mise en du modèle

Pré-requis incontournables et conséquents pour mettre en place le modèle :

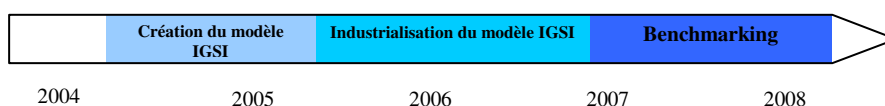
- L'utilisation de la méthode ABM doit être précédée d'une mise en place d'un management par les processus
- Le management par les processus est transversal, il touche donc tous les services. Ce projet ne doit donc pas se limiter à l'exercice du contrôleur de gestion, c'est un projet d'entreprise
- Le DSI doit endosser le rôle de sponsor du projet afin d'impliquer les Directions métiers et la Direction générale
- Les Directions métiers doivent être informées et formées sur les processus de métrologie et de consolidation des coûts informatiques

Enseignements

Bonnes pratiques tirées du retour d'expérience pour mettre en place le modèle :

- Suivre les bonnes pratiques de la gestion de projet
- S'assurer de la cohérence du modèle et de l'existant
- Il s'agit d'un « projet d'entreprise »
- Accompagner la conduite du changement pour tous les acteurs
- Utiliser un progiciel dédié plutôt qu'un tableur pour éviter les erreurs de manipulation ou les doublons
- Normer les procédures de collecte et d'analyse des coûts

Suites du projet



Abréviations et Glossaire

ABC : Activity Based Costing (coût par activité), voir 2.3.1

ABM : Activity Based Management (management par les activités), voir 2.3.1

AFAI : Association Française de l'Audit et du conseil Informatiques, voir dernière page

CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, voir dernière page

DAF : Directeur Administratif et Financier ou Direction Administrative et Financière

DSI : Directeur des systèmes d'information ou Direction des Systèmes d'Information

DG : Directeur Général ou Direction Générale

IGSI : Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information, voir page 2

ISACA : Information Systems Audit and Control Association, voir page 2

ITGI : IT governance institute

PDG : Président Directeur Général

SI : Système d'Information

TCO : Total Cost of Ownership ou coût total de possession (définition du Gartner). Dans notre Modèle de benchmarking, nous utilisons ce terme dans le sens coût complet ou coût total.

Business units : unités opérationnelles

Benchmark : *test* d'évaluation des performances pour les comparer à d'autres

Benchmarking : *démarche* d'évaluation de biens, de services ou de pratiques d'une organisation qui consiste à comparer ses coûts, ses performances avec d'autres. Elle peut se faire en interne, entre filiales, avec l'extérieur, par rapport à une norme, par rapport aux meilleurs sur le sujet.

Coûts informatiques : ils sont directement dépendants du périmètre. Le Plan de comptes informatique, établi par l'IGSI, définit les coûts à prendre en compte et à écarter (*voir le livrable de l'IGSI : « Plan de comptes informatique »*)

Modèle : ce qui est donné pour servir de référence

Norme : principe, règle ou conforme à la règle

Processus : ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel bien défini.¹

Standard : norme, règle, méthode ou conforme à une norme, à un modèle

Utilisateur : il ne s'agit pas de l'utilisateur final des systèmes d'information mais du représentant du sponsor, maîtrise d'ouvrage, propriétaire de l'application ou du système.

¹ Lorino P., « Le pilotage de la performance », 1996

INTRODUCTION

De nombreux facteurs de changement impactent aujourd'hui fortement la fonction informatique :

- Le SI supporte les **intérêts stratégiques de l'entreprise** et est indispensable au fonctionnement de processus critiques pour l'entreprise
- La pression des marchés / des actionnaires oblige à justifier la rentabilité des investissements et la productivité des activités opérationnelles y compris pour l'informatique. Les investissements informatiques sont d'autant plus « sur la sellette » qu'il y eut ces dernières années de nombreux projets coûteux dont la rentabilité est parfois difficile à apprécier : ERP, Euro, An 2000, e-business, etc.
- Les fusions / regroupements / réorganisations exigent des systèmes d'information une grande capacité d'adaptation pour intégrer des éléments nouveaux... bien sûr à moindre coût.

Ces changements profonds nécessitent la mise en place de nouveaux critères de mesure de la performance informatique, visant de plus en plus à **apprécier la contribution de l'informatique au business** soit :

- la différenciation concurrentielle
- la **création de valeur** pour l'entreprise
- la réduction des coûts
- la flexibilité

Toutefois pour que l'informatique soit pleinement reconnue comme créatrice de « valeur », il est indispensable qu'elle puisse démontrer sa productivité dans la gestion des produits / services qu'elle fournit, comme toute autre direction opérationnelle. Il faut également qu'elle puisse montrer que ses ressources de développement sont réellement affectées à des projets, qui contribuent de façon indiscutable à la création de valeur pour l'entreprise.

Or la grande dispersion du TCO (Total Cost of Ownership), corrélée avec la faible utilisation des démarches ABC (Activity Based Costing) / ABM (Activity Based Management) d'analyse des coûts du secteur tertiaire, montre que les coûts sont encore loin d'être maîtrisés. Ils ne peuvent donc pas servir à établir un dialogue constructif sur la productivité de l'informatique avec le reste de l'entreprise.

La gouvernance des systèmes d'information regroupe l'ensemble des bonnes pratiques (pilotage des coûts, transparence, benchmarking...) qui vont aider l'informatique à être reconnue comme centre de création de valeur au service de la stratégie de l'Entreprise, et non plus comme un simple centre de coûts.

Dans ce domaine, les référentiels internationaux ne donnent pas de méthodes de pilotage des coûts informatique ni de benchmarking. Pour faire de la gouvernance, il faut normaliser des méthodes, des standards qui doivent servir de modèle.

Dans ce contexte et en réponse à sa finalité, l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information (IGSI) a décidé de travailler sur un *Modèle de benchmarking des coûts informatiques*, **première étape dans la standardisation du pilotage des coûts informatiques**.

Nous allons donc présenter dans quel contexte, comment et pourquoi l'IGSI a fait ce choix.

CONTEXTE

Contexte

Les directions des systèmes d'information ont des difficultés à évaluer leurs actifs et leurs dépenses, à comparer leurs coûts et leurs processus avec leurs pairs et à montrer au *Business* l'efficacité de la DSI et sa valeur ajoutée.

Depuis longtemps, les DSI soumettent au sein du CIGREF leurs problèmes pour déterminer leurs coûts informatiques et pour se comparer. Le CIGREF avait déjà fait une tentative de création d'un modèle de contrôle de gestion informatique en 2001 dans le cadre d'un groupe de travail. Cet essai avait échoué à cause de la diversité de pratique des entreprises.

L'IGSI a donc été créé pour répondre aux problématiques citées ci-dessus. Dans le cadre de l'IGSI, lors d'une réunion de cadrage constituée d'auditeurs et de DSI, deux groupes de travail ont été créés : « Plan de comptes informatique » et « Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques ».

L'objectif global des deux groupes était le même : « créer un modèle de benchmarking » mais les attentes étaient différentes. Un DSI recherchait la définition d'un langage commun des coûts informatiques et un auditeur situait la problématique dans la méthode de détermination des coûts. Les deux groupes de travail ont donc répondu à leurs besoins en créant ces deux livrables :

« **Plan de comptes informatique** » : pour définir un langage commun des coûts informatiques : définition du périmètre, des règles, de la classification des coûts et du glossaire.

« **Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques** » : pour définir une méthode commune de contrôle de gestion des coûts informatiques ABM (management par les activités) : définition des processus, des activités, des inducteurs.

Destinataires

Ce rapport répond aux questions suivantes :

- **Directions des Systèmes d'information**
 - Pourquoi les DSI doivent se comparer ?
 - Comment mesurer et communiquer la création de valeur des DSI ?
 - Pourquoi utiliser un standard de pilotage des coûts informatiques ?
 - Comment être plus transparent ?
 - Comment améliorer le dialogue avec la Direction Générale ?
- **Directions financières et du contrôle de gestion**
 - Comment mettre en place le modèle de benchmarking ?
 - Comment aider le DSI à prendre des décisions ?
 - Comment réaliser un benchmark exploitable ?
- **Auditeurs des systèmes d'information**
 - Pourquoi utiliser un standard pour auditer ?
 - En quoi ce standard peut-il aider les DSI à être audités ?

1 Un manque de normalisation sur le pilotage des coûts informatiques

La gouvernance est une problématique touchant managers et auditeurs. Elle doit avoir un cadre de référence pour les aider à exercer leurs fonctions.

Cette première partie traitera des thèmes suivants :

- Une problématique partagée par les DSI et les auditeurs
- Un sujet traité mais non normalisé par les organismes
- Les référentiels n'apportent pas de méthode précise

1.1 Une problématique partagée par les DSI et les auditeurs

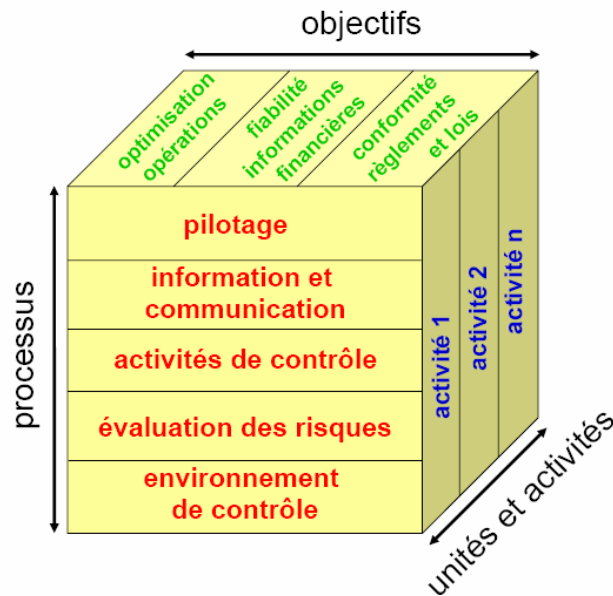
1.1.1 Une demande exercée par des auditeurs et des DSI

La notion de **contrôle** est complexe :

- en français, le mot a une connotation négative : vérification, inspection
- en anglais, il est synonyme de maîtrise : contrôler, c'est gérer.

Le **contrôle interne** est un processus visant à :

- **la réalisation et l'optimisation des opérations**
 - détecter en temps voulu tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise et limiter les aléas (rôle du contrôle de gestion)
 - promouvoir l'efficacité, maîtriser l'évolution rapide de l'environnement économique concurrentiel, procéder en temps voulu aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité
- **la fiabilité des informations financières**
- **la conformité aux lois et réglementations en vigueur**
 - protéger les actifs, garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements



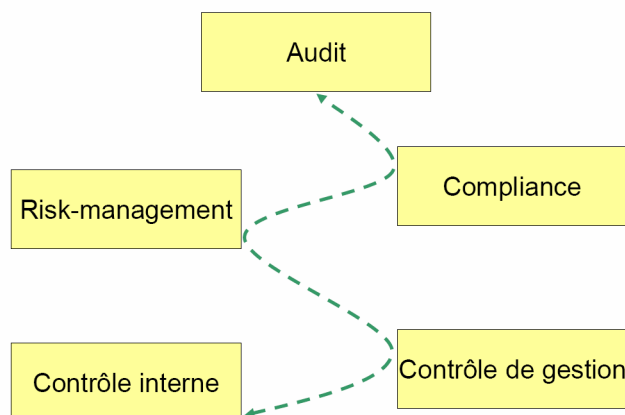
D'après COSO

Le **contrôle de gestion** est la surveillance de l'ensemble des règles, des procédures et des moyens qui permettent de « **piloter** » l'entreprise, afin que ses objectifs soient réalisés. Le contrôle de gestion implique la définition de normes, un système d'information capable de fournir des données effectives, la détection d'écarts de données et normes, la détermination de responsabilités.

Le contrôle de gestion est un système général et continu d'alerte.

L'**audit** est une activité indépendante (selon la déontologie des auditeurs) et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

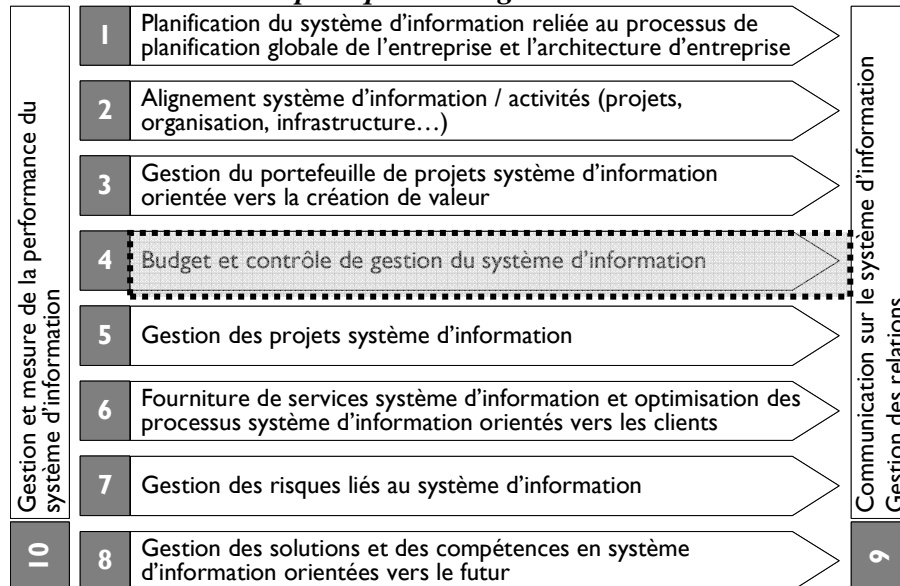
L'audit aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.



Source : Jean-Louis Bleicher dans son cours donné au DESS 242 de Dauphine en 2004 sur « Les principes et concepts généraux de l'audit des SI étendus ».

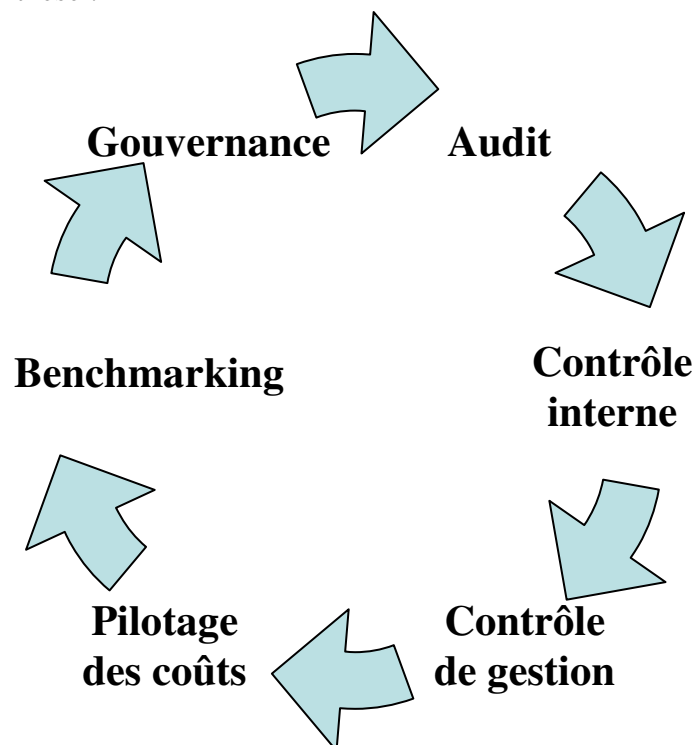
La **gouvernance** des systèmes d'information est définie par le CIGREF par : **la manière dont un système est dirigé et contrôlé**. C'est donc l'association du pilotage (s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent convenablement demain) et du contrôle (mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu). Le pilotage des coûts et le benchmarking sont deux bonnes pratiques de la gouvernance.

Les 10 pratiques de la gouvernance



Source : IGSI

En synthèse :



Pilotage, contrôle de gestion, gouvernance et audit sont liés dans un cercle vertueux.

Ce lien explique aussi la raison du partenariat AFAI – CIGREF pour créer l’Institut de la Gouvernance des Systèmes d’Information.

Il explique également pourquoi l’IGSI est à l’origine du *Plan de comptes informatique* et du *Modèle de benchmarking des coûts informatiques*.

1.1.2 Les DSI en recherche de transparence pour montrer leur création de valeur

Les directions des systèmes d’information ont des difficultés à évaluer leurs actifs et leurs dépenses, à comparer leurs coûts et leurs processus avec leurs pairs et à montrer au *Business* l’efficacité de la DSI et sa valeur ajoutée.

La problématique informatique aujourd’hui :

- Les projets informatiques deviennent de plus en plus complexes et impliquent des disciplines de plus en plus diverses.
- Les coûts sont devenus la préoccupation majeure des directions.
- Il est souvent reproché à l’informatique de générer des coûts sans contribuer de façon mesurable à la production de valeur, d’être opaque et d’être complexe voire ésotérique avec un langage spécifique.
- Les risques métier associés sont de plus en plus importants.
- Renforcement des demandes de garantie en termes de sélection, de qualité et de coûts.
- Respect des délais
- Respect du budget
- Des produits plus satisfaisants
- Des projets finalisés
- Et dans le même temps une augmentation de la demande et du niveau d’exigence des clients.

Les raisons de cette incompréhension sont :

- la faiblesse de l’outillage de mesure de la performance
- la complexité des relations entre :
 - investissement dans les projets informatiques
 - exploitation des systèmes existants
 - résultats opérationnels

Les problèmes provoquent le plafonnement des investissements, la contestation des budgets par les directions générales et la méfiance vis-à-vis des projets informatiques aux résultats aléatoires.

La gouvernance des systèmes d’information répond en partie à ces nouvelles problématiques. Il s’agit de déterminer les meilleures conditions de définition et de mise en œuvre des systèmes d’information pour apporter à l’entreprise la valeur maximale en pilotant de façon transparente les coûts, les gains et les risques. La gouvernance des systèmes d’information met un terme à une tradition d’opacité de l’informatique et permet d’en faire une ressource connue, maîtrisée et respectée.

1.1.3 Un savoir-faire mais avec des méthodes différentes (interne et externe)

Toutes les entreprises gèrent leurs coûts et font du contrôle de gestion.

La majorité des pays disposent d'entreprises nationales qui, pour des raisons diverses, édictent leurs propres normes. Ce phénomène s'explique peut-être par le fait que les « best practices » ne sont valables qu'à l'échelle locale et ne s'appliqueront pas au-delà. Les normes sont formulées suite à des délibérations entre individus. Par conséquent, des volontés divergentes ainsi que des différences culturelles, politiques, nationales et internationales conduiront inévitablement à une prolifération de normes.

En ce qui concerne le pilotage des coûts informatiques, chaque entreprise et chaque cabinet de conseil et d'audit a créé ses propres normes.

En effet les cabinets d'audit créent très souvent leurs propres standards pour guider leur mission et ne rien oublier lors des contrôles. Si auditeurs et audités travaillent sur la base du même standard, l'audit est simplifié donc plus rapide et les recommandations des auditeurs seront plus faciles à mettre en œuvre. Un standard permet donc d'améliorer la communication entre auditeurs et audités en mettant en commun un langage de pilotage des coûts informatiques.

1.2 Un sujet traité mais non normalisé par les organismes

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.

1.2.1 Le CIGREF aborde le sujet de manière récurrente

Les livrables du CIGREF :

Le CIGREF aborde le sujet depuis 10 ans sans être pleinement satisfait. Le CIGREF a déjà publié cinq livrables en relation avec le pilotage des coûts informatiques :

[1995 - Contrôle de gestion informatique et maîtrise des coûts](#)

[1999 - Coût de possession du poste de travail - rapport d'étape](#)

[1999 - Benchmarking Informatique](#)

[2001 - Comment le contrôleur de gestion peut-il assister le DSI ?](#)

[2002 - Gouvernance du système d'information](#)

Une forte demande des DSI de normaliser :

Ils mettent en évidence les bonnes pratiques des DSI mais aucun ne propose de méthode précise. Or les DSI sont très demandeurs de normes pour être plus crédibles. Les normes permettent de porter ces méthodes en référence. Elles permettent aussi d'éviter d'avoir à tout réinventer, ce qui économise des ressources. Mais leur plus grande contribution est que les DSI peuvent profiter des « best practices » développées par d'autres. Elles permettent également de limiter les risques d'omissions ou d'erreurs liées à l'utilisation des normes développées en interne.

1.2.2 L'AFAI a créé une méthode non normalisée

Le livrable de l'AFAI :

En 2004, l'AFAI a édité un modèle de référence : « Maîtriser les coûts informatiques » réalisé grâce à l'expérience de plusieurs auditeurs spécialisés en la matière. Cet ouvrage est assez technique et développe de façon précise une méthode pour maîtriser ses coûts ou les contrôler.

Une forte demande des auditeurs :

Les auditeurs peuvent également tirer parti de l'utilisation de normes. Auparavant, les auditeurs élaboraient des séries de normes, des programmes d'audit, et des listes de contrôle qui leur étaient propres.

A présent, l'utilisation de normes comme CobIT réduit les coûts de l'audit et facilite la compréhension entre l'auditeur et l'entreprise faisant l'objet d'un audit. Les normes internationales (CobIT, ITIL, CMMI,...) permettent à une entreprise d'employer en interne les mêmes critères que ceux utilisés par un auditeur externe, formant ainsi la base de l'audit intégré.

1.2.3 L'IGSI crée un modèle pour normaliser

Les livrables de l'IGSI :

Les précédents livrables de l'IGSI en rapport avec le thème sont :

- Actes du Symposium IT Governance en actions 11 mai 2004 Paris
- IT Governance : pilotage de l'informatique pour les dirigeants d'entreprise - modèle de référence, 2004

Ce dernier est assez technique car il propose des méthodes de *pilotage de l'informatique*. Par contre il ne contient pas de méthodes de *pilotage des coûts informatiques*.

Pour normaliser le pilotage des coûts informatiques, une reconnaissance nécessaire par les DSI et les auditeurs :

Afin de répondre aux problématiques de gouvernance des systèmes d'information, le CIGREF (créé en 1970) et l'AFAI (créé en 1982) ont cumulé leurs 50 ans d'expérience pour créer un plan de comptes informatique et organiser une démarche d'analyse de processus.

Les groupes de travail IGSI (Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information) ont créé les livrables « Plan de comptes informatique » et « Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques ».

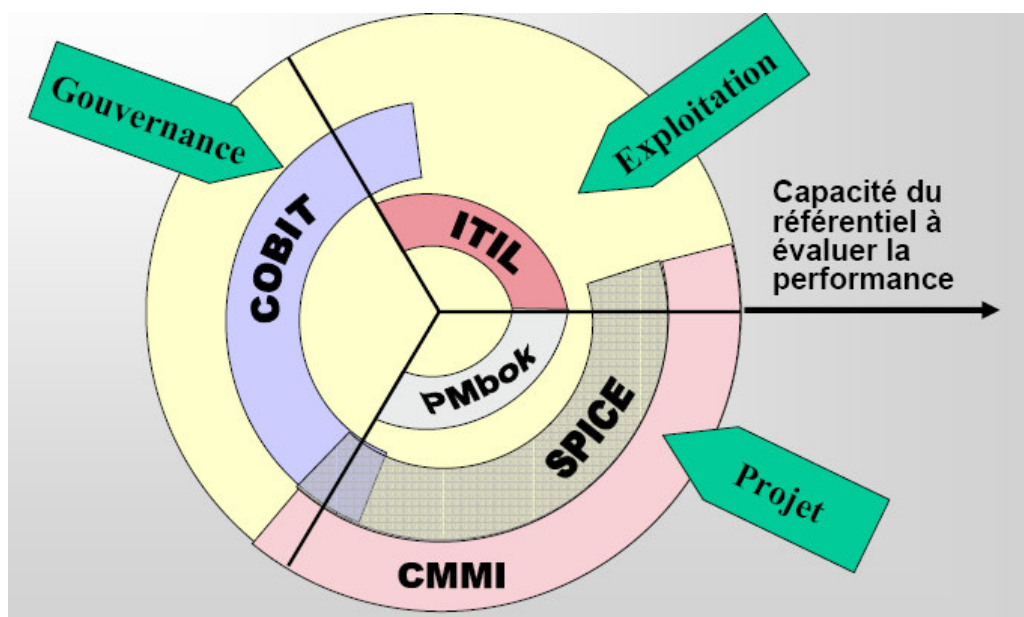
Ces deux livrables marquent une avancée majeure. Sans prétendre révolutionner le domaine, ils témoignent d'une volonté de donner à l'ensemble de la communauté et des parties prenantes des systèmes d'information (auditeurs et DSI) les outils pour mettre en œuvre une transparence.

La création de ces deux livrables est la première étape d'une démarche de benchmarking dans une optique de gouvernance des systèmes d'information. Ce sont des livrables qui présentent une méthode afin de se comparer avec le même langage et les mêmes règles de calcul.

1.3 Les référentiels n'apportent pas de méthode précise

La méthodologie occupe une place constante dans l'histoire de l'informatique. Elle n'a jamais réussi à offrir un cadre pérenne, laissant, malgré les efforts de rationalisation, un sentiment d'inaboutissement.

Aucun référentiel n'existe sur les coûts informatiques. Les référentiels COBIT, ITIL donnent des bonnes pratiques mais sans entrer dans les détails méthodologiques. Les entreprises, face à ce flou, définissent leurs propres méthodes.



Source : « CMMI, Mesure de la performance des développements informatiques », Michèle Weissler, 2005

1.3.1 CobIT : des bonnes pratiques d'identification, d'imputation des coûts et de gestion des investissements

CobIT (Control OBjectives for Information and related Technology) est une méthode d'appui à la gouvernance développée par l'ISACA en 1996 et originellement destinée à l'audit informatique. La mission de CobIT est de rechercher, développer, faire connaître et promouvoir un ensemble d'objectifs de contrôle internationaux en technologies de l'information, qui soient généralement acceptés et fassent autorité pour l'utilisation au jour le jour par les managers et les auditeurs. Elle s'appuie principalement sur un référentiel de processus et des indicateurs clés. La méthode CobIT se veut le modèle de référence de la gouvernance des SI.

Le CobIT liste 4 domaines (planification et organisation, acquisition et mise en place, distribution et support, surveillance), 34 processus (ou objectifs de contrôle généraux) et 302 objectifs de contrôle détaillés.

Référence de CobIT sur le pilotage des coûts :

- le 6^{ème} processus du domaine Distribution et support : DS6 « Identifier et imputer les coûts » qui a pour objectif d' « assurer une connaissance exacte des coûts imputables aux services informatiques ». Les objectifs de contrôle de ce processus sont :
 - Charges facturables
 - Procédures d'évaluation des coûts
 - Procédures d'imputation et de refacturation aux utilisateurs
- le 5^{ème} processus du domaine Planification et organisation : PO5 « Gérer l'investissement Informatique » qui a pour objectif de « garantir le financement et contrôler le décaissement des ressources financières ». Les objectifs de contrôle de ce processus sont :
 - Budget annuel de fonctionnement de la fonction informatique
 - Surveillance des coûts et des gains
 - Justification des coûts et des gains

CobIT donne une liste de coûts alloués à toutes les ressources informatiques à recenser mais sans les définir précisément :

- le matériel d'exploitation
- les périphériques
- l'utilisation des télécommunications
- le développement des applications et leur maintenance
- les frais généraux administratifs
- les coûts des prestations des fournisseurs externes
- l'assistance aux utilisateurs (help desk)
- les installations et leur maintenance
- les coûts directs/indirects
- les charges fixes et variables
- les coûts à fond perdus et discrétionnaires

1.3.2 ITIL : des bonnes pratiques de « Cost Model »

ITIL (IT Infrastructure Library) consiste en une série de livres définissant les processus de gestion des services technologiques (IT service management). 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 un exemple de catégorisation des coûts informatiques :

- **Matériel** (grands systèmes, stockage sur disques, réseaux, PC, portables, serveurs locaux)
- **Logiciel** (systèmes d'exploitation, applications, bases de données, outils de contrôle de gestion)
- **Ressources humaines** (salaires, primes, coûts de transfert, frais, conseils)
- **Locaux** (bureaux, réserve, lieux sécurisés)
- **Services externes** (services de sécurité, de récupération en cas de sinistre, d'approvisionnement à l'extérieur)
- **Transfert** (dépenses internes provenant d'autres centres de coûts au sein de l'organisation)

ITIL précise que d'autres catégorisations peuvent être choisies ; l'important est que tous les coûts soient identifiés. La catégorisation dans un « Cost Model » doit permettre :

- d'analyser l'évolution dans le temps de ses propres dépenses
- de comparer ses coûts avec ceux d'autres organisations (internes ou externes).
- de servir de simple base pour l'ABC (activity based costing)

ITIL dénomme « Cost Model » ce que nous appelons le « Plan de comptes informatiques ».

1.3.3 CMMI : un modèle d'évaluation et d'évolution des processus logiciels

Le CMMI (Capability Maturity Model Integration) est une approche interdisciplinaire d'ingénierie des systèmes couvrant les compétences et processus techniques et managériaux permettant de transformer des besoins utilisateurs en un produit technique.

25 processus sont définis. Ils concourent au développement d'une application, depuis l'analyse de la demande utilisateur jusqu'au support quotidien sur le produit livré. Toutes les équipes informatiques et de support sont impliquées sur un ou plusieurs processus.

Le modèle est conçu pour une évaluation globale de la performance en matière de développement :

- **Integrated** : à chaque niveau un certain nombre de processus interagissent pour donner la performance du développement d'applications
- **Model** : c'est une construction qui fait référence, une notation codifiée, ce qui permet d'évaluer toutes les entreprises de la même manière, et de les comparer
- **Maturity** : mesure du niveau atteint par l'organisation, l'entreprise dans sa globalité. Une liste de processus est attachée à un niveau, avec des niveaux de *Capability* requis
- **Capability** : mesure du niveau atteint sur un processus donné.

Le modèle CMMI, contrairement à ce qui est courant en Europe, ne s'appuie pas sur une méthode spécifique mais sur l'usage et les bonnes pratiques que l'on peut recenser à travers les entreprises du secteur.

CMMI définit cinq niveaux de maturité :

- Niveau 1 : **Initial**, l'efficacité repose sur les compétences et la motivation des individus,
- Niveau 2 : **Piloté**, principaux processus de gestion de projet définis et appliqués, développement des logiciels planifiés,
- Niveau 3 : **Standardisé**, définition des processus étendue à l'ensemble de l'organisation, processus améliorés,
- Niveau 4 : **Quantifié**, application systématique de mesure des processus,
- Niveau 5 : **Optimisé**, optimisation des processus, mise en place de processus permettant l'amélioration continue, maîtrise du changement.

A chaque palier correspond une série de points de contrôle qui doivent tous être atteints. Pour passer d'un niveau à l'autre, il faut obtenir la certification du SEI (Software Engineering Institute – Université Carnegie Mellon).

Ce modèle ne donne donc pas de bonnes pratiques concernant le pilotage des coûts informatiques qui soient assez précises pour servir lors d'un benchmarking.

2 Un modèle IGSI opérationnel et accessible

Le pilotage des coûts informatiques doit être normalisé. Or une norme doit se référer à un modèle.

Les avantages d'un modèle

- Le modèle établit un langage commun et permet une vision claire et partagée des évolutions du processus.
- Il est construit à partir d'un ensemble de processus et d'activités développés en commun et s'appuyant sur les meilleures pratiques.
- Il propose un cadre pour définir les actions prioritaires.
- Il propose un cadre pour réaliser des évaluations fiables et cohérentes.
- Il permet des comparaisons avec l'extérieur.

Les risques d'un modèle

- Les modèles sont des simplifications du monde réel.
- Les modèles ne sont pas complets.
- L'interprétation et l'adaptation du modèle doivent se faire en fonction des objectifs métiers.
- L'expertise et le jugement sont nécessaires pour utiliser le modèle avec pertinence.

Les « indispensables » pour créer un Modèle de benchmarking des coûts informatiques :

- Un « cahier des charges »
- Des comptes communs pour se comparer sur les mêmes bases
- Une méthode de contrôle de gestion transversale pour une meilleure analyse et communication
- Un retour d'expérience (ici celui du Groupement des Mousquetaires)

2.1 « Le cahier des charges » du modèle

Le cahier des charges est ce qui constitue un contrat de donneur d'ordre. Il répertorie les besoins des DSI et des auditeurs et décrit la nature du contenu.

Le *Modèle de benchmarking des coûts informatiques* doit respecter les critères suivants :

- Doit appliquer les référentiels existants et les compléter techniquement
- Doit être adaptable à toutes les entreprises
- Doit être applicable avec les logiciels du marché existants.

2.1.1 Le modèle applique les référentiels existants et les complète techniquement

Les travaux de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information ont pour but de permettre aux DSI de se doter d'outils stables et sécurisés. Ils s'appuient le plus souvent possible sur les référentiels internationaux et permettent d'assurer une lisibilité et une cohérence entre les différentes entreprises. Ces travaux permettent donc de résoudre des problèmes récurrents qui rendent illusoire la comparaison des budgets informatiques entre sociétés du même secteur.

Le contrôle des processus IT qui répond aux besoins du *business* est validé par des auditeurs. Donc pour favoriser cette validation, le *Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques* définit un périmètre et une méthode en respectant les bonnes pratiques émises par les référentiels CobIT, ITIL et CMMI.

Le Plan de comptes informatique est basé sur ITIL sur deux points :

- il répond à la bonne pratique d'établir un « cost model » en définissant en détail les coûts informatiques
- il respecte sa classification des charges informatiques

Le Modèle de benchmarking des coûts informatiques est conforme aux processus CobIT et ITIL

Les 6 processus définis par le modèle IGSI sont des enchaînements d'activités. Ces activités ont été listées en se comparant aux processus CobIT et ITIL afin de respecter les référentiels en matière de processus. Toutes les activités peuvent être classées dans les processus ITIL et CobIT.

Les objectifs de contrôle CobIT du processus DS6 « Identifier et imputer les coûts » sont :

- Charges facturables
- Procédures d'évaluation des coûts
- Procédures d'imputation et de refacturation aux utilisateurs

Le *Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques* permet de calculer des coûts unitaires et donc d'établir une refacturation. Il définit également des procédures d'évaluation des coûts et d'imputation des coûts.

Les objectifs de contrôle CobIT du processus PO5 « Gérer l'investissement Informatique » sont :

- Budget annuel de fonctionnement de la fonction informatique
- Surveillance des coûts et des gains
- Justification des coûts et des gains

Le *Modèle de benchmarking des coûts informatiques* permet une justification des coûts et sera plus facilement auditable (piste d'audit).

Le CMMI définit des niveaux de maturité. La maturité dépend du pilotage informatique. Le Modèle doit permettre à la DSI de monter les niveaux de maturité du CMMI.

2.1.2 Le modèle est adaptable à toutes les entreprises

« Toutes les entreprises » signifient les entreprises de tout secteur, de toute taille, de toute origine, avec toute organisation...

Les objectifs premiers du modèle sont en résumé :

- le pilotage des coûts informatiques
- le benchmarking

Le benchmarking est le fait de se comparer en interne ou en externe. Pour se comparer, il faut utiliser des méthodes communes et avoir un périmètre bien défini. Le modèle a été créé dans cette optique. L'applicabilité est un critère essentiel lors du benchmark.

Le CIGREF a pour objectif final de permettre un benchmarking pour ses membres. Pour vérifier son applicabilité dans des entreprises de différents secteurs et avec différentes organisations, un chargé de mission stagiaire du CIGREF doit se charger en 2005/2006 de l'industrialisation du modèle chez des membres volontaires.

Le Groupement des Mousquetaires a déjà fait cette démarche et a réussi. En l'appliquant à un panel hétérogène d'entreprises, le CIGREF pourra motiver de nouvelles entreprises à la mise en place de ce modèle et ainsi entamer un benchmark étendu.

2.1.3 Le modèle est applicable avec les logiciels du marché existants

Deux types de solutions logicielles appliquent la méthode ABM (management par les activités) :

- les solutions intégrées dans un progiciel : SAS ABM, SAP ABM, Peoplesoft EPM, COGNOS, Business Objects, ...
- les solutions spécialisées : ALG (Activity Analysis), MAGE, ADGIL, ...

La méthode ABM engendre des calculs très complexes qu'il serait trop risqué de mettre en œuvre sur un tableur. Un tableur est certes connu de tous les utilisateurs mais il peut engendrer une perte de fiabilité : des doublons, des erreurs de formule et la perte de la piste d'audit.

Les solutions citées ci-dessus minimisent la saisie des données en puisant directement les informations dans les autres logiciels et résolvent les équations automatiquement à partir de données simples. De plus elles traitent ces données et ces résultats pour créer des tableaux de bord directement opérationnels pour la prise de décision.

Courant juin et juillet 2005, le CIGREF a pris contact avec tous ces éditeurs de logiciels pour leur proposer de participer aux tests d'applicabilité du modèle dans leurs solutions logicielles.

Finalement quatre éditeurs ont intégré le modèle dans leur solution :

- SAS ABM
- ALG (Activity Analysis)
- MAGE
- ADGIL

SAS et ALG sont leaders sur le marché dans les DSI. Il était donc important de réussir cette intégration pour assurer une crédibilité du modèle mais aussi pour faciliter son industrialisation grâce à des solutions déjà intégrées dans les entreprises ou qui peuvent l'être au parc applicatif (spécifiquement au logiciel de comptabilité générale et de comptabilité analytique).

La présentation des résultats de ces intégrations par ces quatre éditeurs s'effectuera fin octobre – début novembre 2005.

2.2 Des comptes communs pour se comparer sur les mêmes bases

Le *Plan de comptes informatique* résulte d'une grande problématique d'homogénéité dans la définition, la classification et donc l'analyse et le benchmarking des coûts informatiques. Les membres du CIGREF expriment des difficultés lors d'un benchmarking interne et externe pour obtenir des informations fiables et pertinentes.

Aucun référentiel n'existe sur les coûts informatiques. Les référentiels CobIT, ITIL donnent des méthodes mais sans entrer dans les détails. Les entreprises, face à ce flou, définissent leurs propres méthodes. En uniformisant les méthodes et les définitions, le plan de comptes informatique contribue aux objectifs de base de la gouvernance d'avoir des informations compréhensibles et de construire une crédibilité.

Le *Plan de comptes informatique* définit trois classifications détaillées des coûts informatiques (comptable, budgétaire et analytique), les règles principales pour évaluer ces coûts, la définition des termes employés et la méthode pour délimiter le périmètre (la première étape du benchmarking qui déterminera sa pertinence).

Voir site de l'IGSI : Plan de comptes informatique

2.2.1 Un périmètre défini

Un benchmark doit être précédé d'une définition du périmètre des coûts à prendre en compte.

La comparaison, afin d'être optimisée, doit se faire au même niveau, à la même maille. Comparer les coûts d'une filiale avec les coûts d'un groupe n'a aucun sens, de même que comparer les coûts informatiques d'une entreprise du secteur automobile avec ceux d'une entreprise du secteur bancaire.

Le critère géographique doit être aussi pris en compte (Monde, Europe, France).

Prend-on en compte l'informatique bureautique, scientifique, de production, de gestion ?

De nombreux critères doivent être définis avant un benchmark pour assurer son efficacité.

2.2.2 Des règles communes

Le plan de comptes informatique définit des règles communes :

- des **termes** tels qu'investissement et immobilisation pour éviter les incohérences et pour favoriser la bonne évaluation des coûts liés et donc une bonne affectation de ces coûts dans la comptabilité et le budget ;
- des **méthodes** de détermination des amortissements afin que, lors du benchmarking, les entreprises établissent leurs calculs avec les mêmes méthodes et permettant d'assurer la pertinence du benchmark ;
- des **coûts à intégrer** (certaines taxes) ou au contraire **à exclure** (coûts des utilisateurs occasionnels).

Il est important de définir ces règles pour éviter des erreurs d'estimation des coûts ou des différences de méthodes lors d'un benchmarking.

2.2.3 Un plan de comptes informatique précis

Certaines entreprises n'intègrent pas encore les amortissements comptables des investissements dans leurs budgets informatiques. Parfois, les coûts de personnel sont « réservés » dans un budget administratif global et ne sont jamais identifiés comme coûts informatiques. Dans ce cas, aucune étude d'opportunité d'infogérance, aucun benchmarking, aucune étude de coût de revient ou de rentabilité ne peut être fait.

Trois approches pour classer et analyser

Nous avons déterminé 3 approches qui permettent une répartition et une définition plus claire des coûts informatiques.

L'approche de **comptabilité générale** est la plus simple puisqu'elle est basée sur le plan comptable du compte de résultat. Les coûts sont définis dans toutes les entreprises à partir du plan comptable. Le plan comptable constitue une base pour la réalisation de budgets, l'analyse des coûts et le contrôle de gestion. Cette vision comptable a pour objectif de faire ressortir les comptes de charges (comptes de classe 6) à intégrer dans les coûts informatiques ; c'est un répertoire des charges prises en compte dans le budget informatique. Cette approche est la seule vraie référence mais ne permet pas de piloter les coûts informatiques.

L'approche **par nature budgétaire** permet une distribution des coûts informatiques par compte budgétaire. Le montant des coûts informatiques est le montant mis sous contrôle du management concerné. L'approche budgétaire est une aide à la décision, elle sert souvent de référence pour qu'une partie des objectifs doive se traduire en termes monétaires. Les budgets sont des programmes d'action chiffrés servant d'outil de pilotage.

Cette classification sert également de base pour le modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques.

La troisième approche, **analytique**, est la méthode utilisée pour déterminer le coût de revient d'une prestation, d'un projet, d'une application, d'un domaine ou autre.

Cette approche analytique est directement liée à l'organisation de l'entreprise. La classification donnée dans cette approche analytique est donc un exemple.

Les trois visions peuvent être employées simultanément et concurremment. Ces trois approches peuvent converger pour se rapprocher du montant réel du budget informatique global.

Un glossaire de la classification budgétaire pour ne rien oublier et pour uniformiser le dialogue

L'omission des coûts financiers, des taxes (en particulier la taxe professionnelle) ou encore de l'assurance des matériels et installations informatiques est une source fréquente de sous-estimation des coûts informatiques.

Ces coûts restent dans la masse des frais de structure et pourtant une modification de parc de matériel, de politique de financement ou une externalisation auront un impact très significatif sur le coût total. Ces coûts sont nécessairement intégrés aux prix de vente des prestataires ou aux repères des benchmarks. Il faut donc les prendre en compte pour effectuer des comparaisons objectives.

Pour chacun des termes utilisés dans l'approche par nature budgétaire, une définition est donnée avec des exemples qui aident à l'affectation du coût dans la bonne rubrique. Cette démarche est essentielle pour réaliser des benchmarks exploitables.

2.3 Une méthode de contrôle de gestion transversale pour une meilleure analyse et plus de transparence

Voir site de l'IGSI : Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques

Le management par les processus implique la DSI, la Direction Générale (DG) mais aussi les directions métiers (DM). Néanmoins ces acteurs de l'entreprise parviennent difficilement à communiquer et à se faire confiance mutuellement. L'objectif du modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques n'est pas de proposer une meilleure méthode mais de fixer des règles communes et reconnues. Ce modèle définit ainsi 6 processus (produits et services rendus aux clients de la DSI), les activités et les inducteurs d'activité résultants en se basant sur la méthode de contrôle de gestion Activity Based Management (ABM).

Le modèle s'intègre donc dans une démarche d'IT Gouvernance en permettant de :

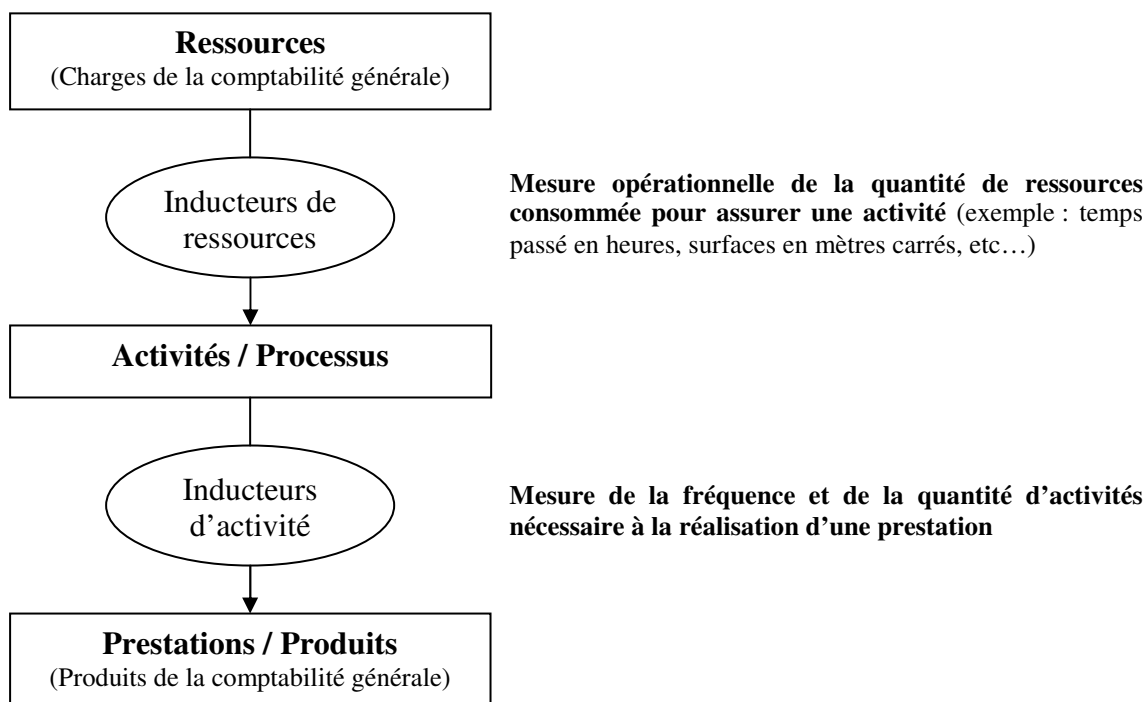
- favoriser la communication avec la DG et les DM,
- maîtriser les coûts unitaires des produits et services rendus
- facturer les clients internes sur la base de coûts compris et acceptés
- rendre transparent le budget informatique aux yeux de la DG et des DM
- améliorer la performance par la réalisation de benchmarks externes et internes.

2.3.1 ABM : une méthode qui a fait ses preuves

Le management par les activités s'appuie sur un découpage de l'entreprise par activités assez similaire à celui défini par la méthode ABC. ABC (calcul de coûts par activités) est complémentaire de l'ABM (management par les activités) et le bloc ABC/ABM est un outil complet de management.

La méthode ABC (activity based costing)

L'approche ABC repose sur l'analyse des processus de l'entreprise et non sur l'organisation, pour mesurer les coûts. Cette méthode permet de construire un lien de causalité entre les postes de dépenses et les produits, alors que la comptabilité analytique classique fonctionne par destination (service comptable, service production, service achats, etc...) et la comptabilité générale par nature (approche fiscale).

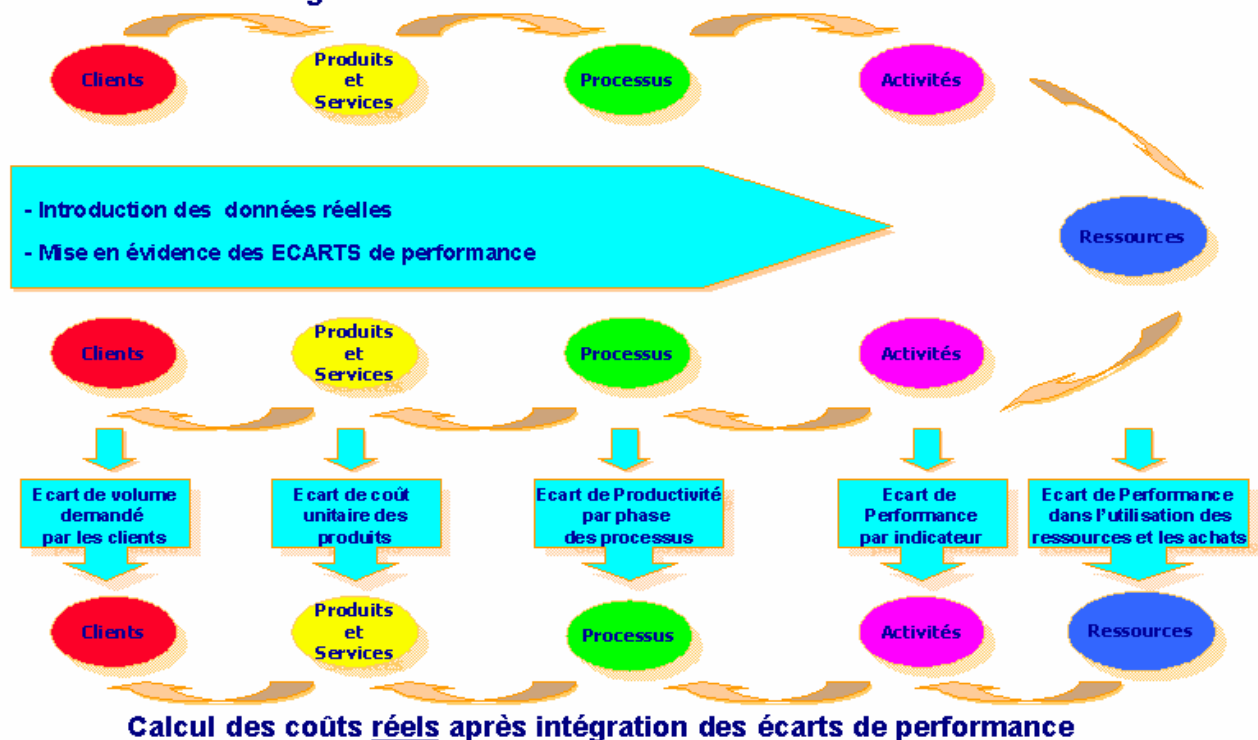


Source : « Comment réduire vos coûts informatiques », Olivier Brongniart, 2004

La méthode ABM (activity based management)

- Méthode de management de l'entreprise qui doit permettre un pilotage stratégique de l'organisation dans le but d'améliorer la performance par des démarches de progrès continu. L'ABM conçoit l'entreprise comme un réseau d'activités organisées en processus transversaux qui concourent tous à la création de valeur.²
- Ensemble de principes pour améliorer la performance des systèmes, processus et activités à partir des besoins et attentes des clients.³

Elaboration du Budget de Ressources basé sur les activités des Processus



Source : Jean-Louis Leignel, Vice-Président de l'AFAI, membre du « board » de l'IGSI

L'apport de la méthode ABM

Elle permet de :

- Agir sur la consommation
 - Élaborer une tarification des prestations à partir des coûts de revient
 - Facturer les prestations en fonction de la consommation

² « Contrôle de gestion », Manuel et applications pour l'épreuve n°7 du DECF, de Claude Alazard et Sabine Sépari, 2001

³ « Les leviers de la performance » de Patrick Jaulent et Marie-Agnès Quarès, 2003

- Agir sur les coûts des prestations
 - Sensibiliser les opérationnels DSI aux facteurs de coûts (métriques),
 - Limiter la diversité des prestations (standardisation, contrats de service),
 - Externaliser le ponctuel, internaliser le récurrent (faire, faire faire, acheter),
 - Mutualiser les moyens (commandes groupées, centralisation)
 - Variabiliser les ressources en fonction de la volatilité de la demande,
 - Standardisation
 - Contrats de services
 - Catalogue de prestations
 - ...

Un modèle ABM fournit la plupart des leviers nécessaires au pilotage d'une activité mais permet aussi d'établir un dialogue éclairé sur les coûts avec **les clients et les opérationnels**.

L'ABM permet de déterminer un coût total d'un produit ou d'un service. Ici, nous parlons de coût total de mise à disposition d'un PC, d'une application... Le coût total traduit le passage à un stade de maturité supérieure dans le pilotage des coûts. C'est une définition plus large des coûts que celle qui était prise en compte auparavant, intégrant toutes les ressources de l'entreprise dans une vision transversale. C'est pourquoi nous parlons de processus.

Des références :

- Selon Brian Wood, Research Director du Gartner, l'Activity Based Management doit être considérée comme une « *brique fondamentale du pilotage de la performance d'entreprise* ».
- Selon le rapport d'analyse stratégique du Gartner du 30 juin 2004 : « *L'ABM connaît un nouvel essor particulièrement important et deviendra incontournable d'ici 2 à 5 ans. Sa pénétration atteint de 20 à 50% du marché* ».

Remarque sur le TCO et les coûts cachés :

Le coût total dont nous parlons est différent du TCO (total cost of ownership) comme le définit le Gartner, qui inclut les coûts de la non qualité et les coûts cachés.

Nous avons choisi de ne pas prendre en compte ces coûts indirects (exemple : le temps d'inactivité d'un employé quand son ordinateur est en panne) car ils ne sont pas mesurables concrètement. Dans une optique de benchmarking, il est d'autant plus difficile de se comparer sur des bases fiables si des coûts aussi mal définis sont intégrés.

2.3.2 Un modèle spécifique au fonctionnement d'une DSI

Voir site de l'IGSI : Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques

Voir annexe 1 : Résultats d'une enquête sur le contrôle de gestion informatique

Les nouveaux défis de la DSI

Si les missions principales de la DSI restent le développement d'applications, la gestion du parc et l'assistance aux utilisateurs, son champ d'action s'est élargi. Force de proposition, elle participe activement aux changements que l'entreprise connaît. Elle n'est plus cloisonnée à la seule partie technique et elle se situe au cœur des chantiers transversaux.

Son mode de fonctionnement a lui aussi changé. Autrefois déconnectée des notions de résultats, la DSI est aujourd'hui considérée comme une véritable SSII interne. Il arrive même qu'elle soit mise en concurrence avec des prestataires externes. Mais comment faire la comparaison ?

Ce nouveau statut lui impose d'être capable de connaître le coût exact et la qualité de ses prestations. Le DSI, véritable chef d'entreprise, ne peut plus faire l'impasse sur un outil de pilotage spécifique à ses différentes missions pour rendre des comptes précis à la DG et satisfaire ses utilisateurs. En répondant aux besoins de ces derniers, la DSI leur permet de créer de la richesse, par exemple en construisant des bases de données qui vont permettre aux managers de prendre de meilleures décisions, etc.

En conséquence la maîtrise des coûts de production est incontournable, tant pour le respect de la contrainte budgétaire que pour une facturation interne cohérente. Le coût réel de l'informatique est généralement sous-estimé. En effet les méthodes traditionnelles, basées sur la production, sont inadaptées dans le monde des services.

L'apport de la méthode ABC / ABM à la DSI

En engageant des budgets de plus en plus importants, les DSI sont contraintes de mesurer précisément leur performance, d'une part pour elles –mêmes, d'autre part pour rendre des comptes précis à la Direction Générale. Or les méthodes traditionnelles de calcul de coûts sont peu adaptées aux activités de services et en particulier à l'informatique. En effet, les dépenses informatiques sont souvent incluses dans les charges indirectes et viennent s'incorporer dans les coûts de revient des produits, des clients ou encore des canaux de distribution sans aucune considération de leur spécificité.

Par ailleurs, les missions d'une DSI sont très larges et ne peuvent pas être analysées globalement. Autrement dit, la mesure de la performance d'une DSI passe nécessairement par la mesure de la performance de chacune de ses missions.

Un modèle qui répond à un besoin mais aussi une réelle demande des DSI

Selon l'enquête réalisée en décembre 2004 (*annexe 6*), 30 % des DSI du CIGREF ne sont pas satisfaits de leur méthode de contrôle de gestion.

De plus, presque 70 % des DSI souhaiteraient améliorer leur méthode de calcul de coûts et 47 % souhaiteraient mettre en place la méthode ABC / ABM.

Environ 70% sont capables de déterminer un coût unitaire d'une prestation de service ou d'un projet. Et 60% des systèmes de contrôles de gestion ne prennent pas en compte les objectifs de performance dans l'élaboration du Budget et des coûts unitaires prévisionnels et sur les 40% restant, 80% ne permettent pas de mettre en évidence la productivité de l'informatique par rapport aux objectifs de performance ni d'affecter d'éventuelles dérives aux responsables qui en sont à l'origine.

Donc il ne reste que 8% qui réussissent à manager la performance de la DSI par les coûts informatiques.

Ces statistiques montrent la volonté des DSI de changer de méthode de contrôle de gestion et leur besoin en matière d'analyse de la performance.

Annie Coffre, Directeur du contrôle de gestion de la DSI Corporate LA POSTE, explique pourquoi la méthode ABM permet d'améliorer la performance :

« Favoriser le dialogue de gestion entre opérationnels et financiers, entre une direction et ses clients, est la condition essentielle à tout projet d'amélioration des performances. Nous avons choisi la méthode ABM car elle traduit le vocabulaire du financier en langage opérationnel. »

Jean-Pierre Corniou, DSI de Renault, Président du CIGREF, membre du « board » de l'IGSI conclut sur l'intérêt du modèle de benchmarking :

« Tout notre travail consiste bien à renforcer la capacité du DSI à défendre des budgets dans un monde de compétition où toute ressource est rare et durement combattue et des budgets d'opérations pour livrer un certain nombre de services, mais surtout des budgets d'investissements pour transformer les processus de nos entreprises. »

2.3.3 Un modèle complet : de la dépense à l'indicateur

Une analyse complète sur 4 axes :

Le suivi et la projection des coûts doivent être faits selon plusieurs axes pour assurer une maîtrise réelle et efficace :

- **L'analyse par nature** est fondamentale. Elle permet le contrôle des engagements, des factures fournisseurs et assure le bouclage avec la comptabilité générale.
- **L'analyse par activité** est nécessaire au contrôle par centres de responsabilité : centres de coûts ou centres de profit si les coûts informatiques sont refacturés aux maîtrises d'ouvrage avec un contrôle budgétaire sur lequel peuvent se greffer des objectifs, voire une partie de la rémunération des collaborateurs. L'analyse par activité est souvent un passage intermédiaire pour l'analyse des coûts de revient par prestation.
- **L'analyse par prestation** consiste à mettre en évidence ce à quoi contribue l'informatique dans l'activité de l'entreprise. Elle est souvent mise en œuvre dans le cadre de méthode d'analyse des coûts de revient de type ABC. On y affecte les coûts informatiques à des prestations informatiques qui génèrent les services livrés aux utilisateurs : par exemple la mise à disposition d'un PC ou d'une application. Cette analyse est sous-jacente à la refacturation des coûts informatiques aux utilisateurs.
- **L'analyse par projet** est indispensable en parallèle de tout autre forme de suivi des coûts. Cependant, elle est loin d'être mise en place systématiquement et exhaustivement par les entreprises. En particulier, la notion de pluri-annualité est souvent écrasée par les exigences comptables de l'exercice budgétaire. Il est primordial, dans la gestion de projet, de comparer le budget initial du projet avec les dépenses réellement engagées, reports budgétaires et décalages. Le coût complet d'un projet servira a priori à justifier l'investissement que l'on se propose d'engager. A posteriori, il permettra de faire un bilan de projet et d'immobiliser, puis d'amortir ou de passer en charges, le coût de sa mise en place.

La mesure des coûts n'est pas un indicateur de performance. Mesurer le coût de son informatique ne suffit évidemment pas à l'évaluer. Il faut ajouter la dimension services (nature et niveau de service) et la dimension qualité (immédiate et à terme). C'est pour cette raison que le benchmarking ne peut s'appuyer que sur des coûts unitaires ramenés aux volumes gérés, et qualifiés par rapport aux niveaux de service rendus.

Apports du modèle de benchmarking des coûts informatiques

- **Le Budget de frais par centre de responsabilité découlant des objectifs de volume de prestations à fournir et du calcul des Activités en cohérence avec les objectifs de performance IT.**
 - **Le coût unitaire de chaque *Activité* introduite dans le modèle**
 - J-H de maîtrise
 - Appels Hot Line
 - MIPS, CPW, TPM, exploitation serveur Windows/Linux
 - J-H de maintenance corrective
 - J-H de développement
 - **Le Coût unitaire des *produits/services* fournis par l'informatique à ses clients**
 - PC par type de PC (idem imprimantes et autres)
 - Applications par inducteur de coût : bulletins de salaire, références, commande, *user*, ...
 - Maintenance évolutive et projets (également par inducteur de coût « business »)
- **Une *facturation* pour chaque client justifiée en fonction :**
 - du volume d'inducteurs de coûts consommé
 - du coût unitaire de ces inducteurs de coût
- **Les principaux éléments de benchmarking mis en évidence :**
 - Le coût d'acquisition des PC
 - Le nombre d'appels Hot Line / PC
 - Le coût unitaire de traitement d'un appel
 - Le nombre de PC supportés par un technicien de maintenance
 - Le coût unitaire de la maintenance / PC
 - Le coût unitaire d'une prise électrique
 - Le coût de mise à disposition des PC
 - Le coût de la page « bureautique » imprimée
 - Le coût unitaire du MIPS, CPW, TPM, exploitation serveur Windows
 - Le coût unitaire du Giga-octet sauvegardé
 - Le coût unitaire du millier de pages imprimées
 - Le coût unitaire de certaines applications par inducteur de coût (*bulletin de salaire, commande client et fournisseur, écriture comptable,*)
 - Le Coût unitaire du J-H de Développement et de maintenance par fonction (*expert, chef de projet confirmé/débutant, développeur confirmé/débutant, receveur confirmé/débutant*)
 - Le coût unitaire du « point fonction » si tant est qu'il soit réellement mis en service dans l'entreprise.

2.4 Retour d'expérience du Groupement des Mousquetaires

2.4.1 Contexte et présentation

Georges Epinette, Directeur Général de la STIME, filiale informatique du Groupement des Mousquetaires est aussi administrateur du CIGREF.

Les Mousquetaires en quelques chiffres :

3 000 chefs d'entreprise indépendants
112 000 collaborateurs
4 000 points de vente Mousquetaires
38 milliards d'euros de CA en 2004
2ème distributeur français
5^{ème} distributeur européen et 15ème distributeur mondial

La STIME est une grande entreprise (650 collaborateurs, 12 000 PC, de nombreux clients variés en France et en Europe) organisée comme une SSII. Elle refacture toutes ses prestations de services informatiques à ses clients qui sont les points de vente, les entrepôts, les unités de production, les centrales d'achats... Elle doit donc répondre à des exigences très variées, de manière dynamique.

Le service de contrôle de gestion de la STIME comprend une dizaine de personnes. La réalisation des budgets leur prend la moitié de l'année et ils sont en sous-effectif par rapport à la masse de travail. La STIME a des difficultés à justifier sa facturation aux clients.

La STIME est déjà très avancée dans sa démarche de gouvernance mais souhaite optimiser son contrôle de gestion et faciliter la communication avec ses clients.

De plus, le Groupement des Mousquetaires exerce une pression constante sur le budget informatique et demande des justifications. La STIME réalise régulièrement des benchmarks avec ses pairs mais, en ce qui concerne les coûts informatiques, a de réelles difficultés à comparer ses coûts.

2.4.2 Une participation active au groupe de travail

C'est dans ce contexte que Georges Epinette a décidé de participer au groupe de travail sur le Modèle de benchmarking des coûts informatiques et d'apporter son expérience. Il a également impliqué la Directrice administrative et financière, le contrôleur de gestion responsable des projets et un de ses responsables informatiques. Ils ont participé à toutes les réunions du groupe de travail de manière très active et très impliquée.

Jean-Louis Leignel, Vice-président de l'AFAI et consultant, est une référence dans le domaine des systèmes d'information. Il fait partie du « board » de l'IGSI et participe également aux activités de l'ITGI (l'institut créé par l'ISACA aux Etats-Unis). Il a également créé une société qui propose une solution informatique MAGE appliquant la méthode ABM pour le management des processus. Jean-Louis Leignel est à l'origine de la création du groupe de travail sur le Modèle de benchmarking des coûts informatiques et en est le pilote.

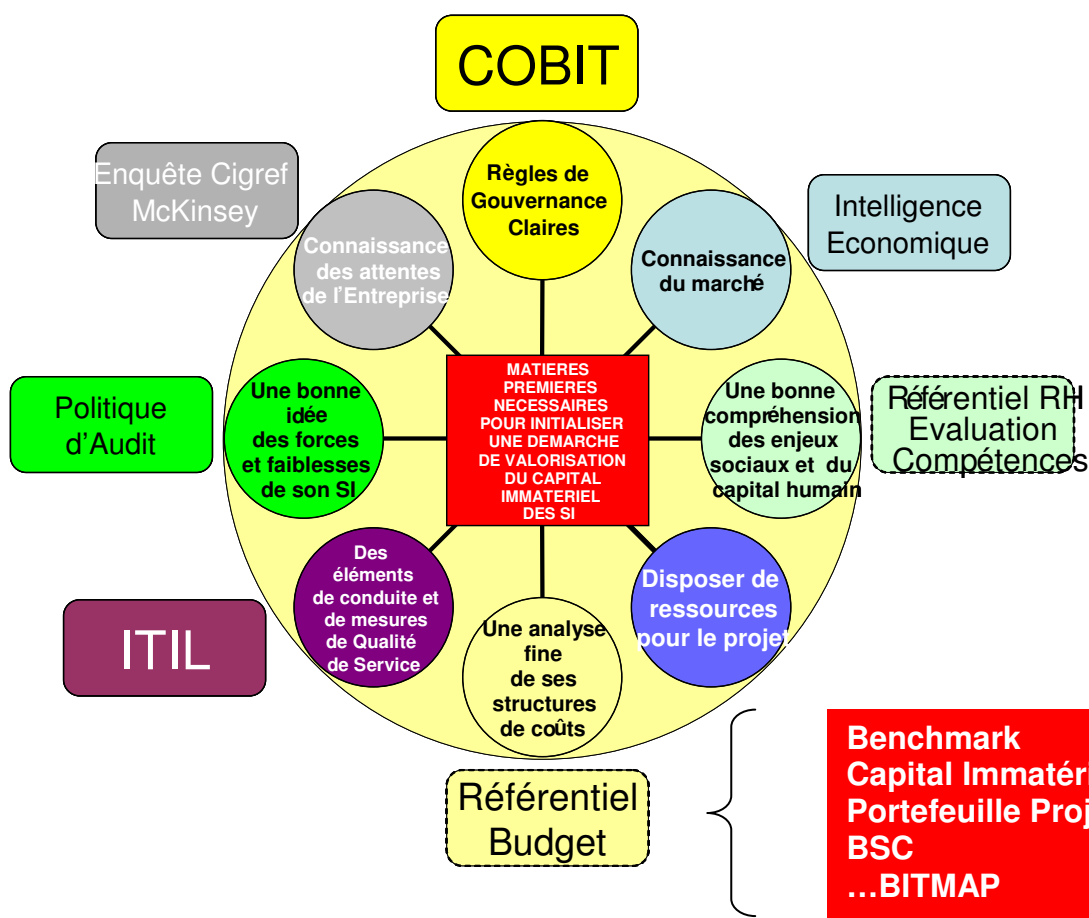
De décembre 2004 à février 2005, le groupe de travail s'est donc réuni toutes les deux semaines.

Jean-Louis Leignel avait déjà participé à la mise en place de la méthode ABM sur la solution MAGE chez Laboratoires Pierre Fabre. Suite à l'observation de la réussite de ce projet présentée au CIGREF par l'ancien DSI des Laboratoires Pierre Fabre, Philippe Tronc, Georges Epinette s'est donc proposé pour industrialiser le modèle à la STIME.

2.4.3 L'industrialisation du modèle de benchmarking

Suite aux travaux du groupe de travail de l'IGSI pour créer un modèle de benchmarking des coûts informatiques, Georges Epinette, DG de la STIME (filiale informatique du Groupement des Mousquetaires) a été volontaire pour le mettre en place au sein de la STIME. Georges Epinette est le sponsor du projet ; son impulsion forte a engendré une implication des responsables de processus dans la modélisation.

Ce projet, nommé **BITMAP (Budget IT Modélisé par une Approche Processus)**, s'inscrit dans la démarche globale de gouvernance :



Source : Georges Epinette, STIME

Ce projet est la finalité d'une démarche globale de gouvernance.

Un outil informatique spécialisé a été indispensable :

La STIME a donc mis en place le modèle sur la solution MAGE (Modèle Analytique de Gestion d'Entreprise). MAGE est un progiciel intégré d'aide à la décision, qui s'appuie sur une modélisation des Processus opérationnels de

l'entreprise, pour fournir aux responsables un système complet de pilotage de la performance économique des processus.

MAGE permet de créer le modèle sous forme graphique, de prévoir un exercice et d'analyser le réel et les écarts par rapport aux prévisions. MAGE couvre toutes les fonctionnalités nécessaires à un contrôle de gestion de type industriel articulé autour des indicateurs de performance « métier ».

Basé sur les concepts ABM, MAGE permet de piloter la performance économique de tous les processus opérationnels, quelque soit le secteur d'activité, en garantissant la cohérence entre :

- Volume prévisionnel d'activité
- Budget de ressources par centre de frais
- Coûts unitaires des produits/services fournis (prévisionnels et réels)
- Ecart sur les indicateurs de performance permettant d'affecter à chaque responsable sa contribution à une éventuelle dérive des coûts par rapport aux objectifs visés

La mise en place du modèle à la STIME a été réalisée de février à mai 2005. Les grandes étapes de cette industrialisation ont été :

- Formation au logiciel MAGE du contrôleur de gestion de la STIME, chargé de la mise en place de MAGE à la STIME
- Mise en place du modèle à la STIME
- Définition des processus et des activités de la STIME en se basant sur ceux qui avaient été définis dans les groupes de travail IGSI
- Affectation des centres de responsabilité aux activités
- Modélisation dans MAGE
- Recherche des données à intégrer, communication aux responsables concernés pour la consolidation des données
- Intégration des données chiffrées dans MAGE (données comptables et quantitatives)
- Rédaction d'un manuel de procédures et d'utilisation de MAGE (courant juillet 2005)

L'intégration des données chiffrées a demandé deux mois supplémentaires de travail par rapport aux prévisions (juin et juillet 2005) au contrôleur de gestion. Des données quantitatives ne seront disponibles qu'à fin 2005 suite à l'acquisition de logiciels et matériels de métrologie.

L'analyse pertinente des résultats obtenus ne sera donc exploitable qu'à partir de fin 2005.

2.4.4 Bilan et perspectives

Problèmes rencontrés :

- Des délais dépassés : le modèle a été révisé plusieurs fois pour s'adapter à l'organisation et aux problématiques de la STIME tout en respectant les objectifs de qualité pour le Benchmark.
- Des données non disponibles
- Des réticences des contrôleurs de gestion pour s'investir dans ce projet
- Des réticences des responsables des processus pour changer leur mode de collecte et de remontée des données (sachant que 80% des informations proviennent de la production)

Apports de cette nouvelle méthode :

- **Pour la STIME :**
 - Amélioration de la gestion économique de ses processus
 - Renforcement du pilotage budgétaire et la maîtrise des coûts unitaires par services fournis
 - Mesure de la performance du SI
 - Se comparer par rapport aux standards du marché par indicateurs de performance (TCO du PC, coût du MIPS, coût d'un bulletin de salaire...)
 - Partager avec l'extérieur les bonnes pratiques
- **Pour les clients :**
 - Une plus grande objectivité dans la justification de la facturation des prestations.
 - Renforce le dialogue
 - Renvoie une image positive.

Les conclusions de Georges Epinette, Directeur Général de la STIME :

- Suivre les bonnes pratiques de la gestion de projet
- S'assurer de la cohérence du modèle et de l'existant
- Il s'agit d'un « projet d'entreprise »
- Accompagner la conduite du changement pour tous les acteurs.

L'intérêt de ce projet réside dans la généralisation de l'utilisation du modèle de benchmarking dans de nombreuses entreprises afin de se comparer à partir d'un même modèle.

3 Usages majeurs du modèle IGSI

Le *Modèle IGSI de benchmarking des coûts informatiques*, en respectant des pré-requis, a plusieurs usages :

- Replacer la DSI dans l'entreprise
- Piloter les coûts informatiques
- Se comparer

Tous ces usages sont liés par une finalité commune : la gouvernance des systèmes d'information.

Malgré son appellation, ce modèle peut également être utilisé sans réaliser de benchmark. Il a été créé dans cette optique à la demande des DSI du CIGREF mais peut être utilisé pour faire de la refacturation par exemple.

3.1 Pré-requis

3.1.1 La mise en place du modèle doit être précédée d'une mise en place de management par les processus

Qu'est-ce qu'un processus ?

Bien que la notion de « processus » soit encore relativement floue, elle commence progressivement à trouver sa place dans le langage commun de l'organisation.

Un processus s'entend comme l'ensemble des activités de l'entreprise pour fournir un service au client ou à l'entreprise elle-même, quels que soient les services internes sollicités.

Le processus est donc un bon cadre d'appréciation de la contribution de l'informatique à la création de valeur pour l'entreprise et les clients.

Pourquoi un management par les processus ?

Les grandes organisations, entreprises privées et publiques, administrations, sociétés de service ont beaucoup évolué depuis 20 ans. Ces changements tendent à s'accélérer encore, avec l'ouverture des marchés, les contraintes de productivité, l'innovation technique et les besoins de flexibilité organisationnelle. Ils sont à l'origine d'une effervescence des pratiques managériales, dont témoigne l'explosion du marché des dispositifs de gestion innovants.

Dans ce contexte, le management par les processus semble constituer la réponse idéale aux nombreuses contraintes de l'entreprise.

En effet, cette approche implique de prendre en compte toutes les activités de l'entreprise, puis de les structurer et les analyser afin de les maîtriser et de les optimiser. En permettant la mesure de l'efficacité individuelle et globale des processus, le management par les processus devient un outil d'analyse et d'optimisation nécessaire pour l'entreprise en quête d'une recherche permanente d'amélioration

La valeur est créée par l'ensemble du processus. Les diverses activités qui composent le processus ne sont ni choisies au hasard ni ad hoc, elles sont connexes et forment un ensemble organisé. La satisfaction des parties prenantes transcende et marque toutes les activités qui composent le processus.

La logique de finalité implique qu'un processus fasse appel aux ressources de chacune des fonctions. Tous les acteurs doivent collaborer pour un objectif commun tout en travaillant dans des services différents.

Management classique	Management par les processus
Orienté sur l'organisation interne	Orienté vers les parties prenantes
Vertical , fondé sur les résultats prévus (budget)	Transversal , fondé sur l'action menant au résultat attendu (indicateurs de performance)
Individuel, objectif budgétaire	Holistique, objectif partagé
Cycle séquentiel et budgétaire (comptabilité)	Cycle itératif et continu (indicateurs permanents)

Lire « Business Process Management », Roger T. Burlton, 2001

Le rôle du DSI dans le management par les processus

Le DSI a une vision globale des processus de l'entreprise et il les mesure : coûts, délais, qualité, etc. Il est à même de fournir ces éléments à la Direction générale pour élaborer un plan stratégique de réingénierie et d'amélioration des processus. L'amélioration des processus (BPI) fédère plusieurs approches qui ont pour objectif de mesurer et d'améliorer la performance et la satisfaction des parties prenantes :

- L'approche statistique
- L'approche par les risques
- L'approche par les coûts
- L'approche par la maturité des processus
- Etc...

Le modèle de pilotage des coûts informatiques présenté ici fait partie de l'approche par les coûts de l'amélioration des processus. Il doit donc mesurer systématiquement les activités et traitements qui interviennent dans les processus. Il ne s'agit pas seulement d'apprécier des critères techniques (temps de traitement ou de réponse, par exemple) mais des données financières (coûts, ressources utilisées et valorisées) ou de qualité (ex : satisfaction des utilisateurs).

Vers un benchmarking de processus

Dans un livrable édité en 1999, le CIGREF explique les résultats d'une enquête sur le « Benchmarking informatique ». Une des conclusions du CIGREF est que le management par les processus ne doit pas répondre uniquement au pilotage des coûts informatiques, il est lié à d'autres enjeux comme la capitalisation des connaissances, l'accélération de la réponse aux clients, la vitesse de la réaction concurrentielle.... La modélisation des processus, notamment lorsqu'elle intègre les données comptables et financières et les nouvelles approches de contrôle de gestion (ABC/ABM), devrait permettre de mieux évaluer la contribution des systèmes et des applications aux processus.

Dans son enquête menée auprès des DSI en 1999, le CIGREF a demandé aux entreprises comment elles voyaient évoluer dans un futur proche la problématique du benchmarking dans le domaine des systèmes et des technologies de l'information. Dans leur écrasante majorité, elles croyaient au benchmarking de processus.

Le management par les processus permet un benchmarking avec les entreprises du marché parce que ce sont les produits et les services rendus qui sont comparés. Un benchmarking des processus permet de s'affranchir des différences d'organisation. Mais ces différences peuvent expliquer des différences de performance des processus. De plus, le BPO (Business Process Outsourcing) est un marché en plein développement. Et donc cela suppose une capacité à mesurer le coût et la performance du ou des processus externalisables.

3.1.2 Le DSI : sponsor / comité directeur du projet

La fonction informatique joue un rôle transverse de pilotage, en conciliant les priorités parfois contradictoires de la direction métier concernée (optimisation du processus et du coût), de la direction des achats (rationalisation du portefeuille de prestataires par exemple), et de la direction financière (minimiser les engagements financiers à long terme).

Le DSI doit donc communiquer sur la mise en place et les résultats obtenus et diffuser la vision stratégique.

De plus, il doit mettre en place des moyens adéquats pour documenter et mesurer les processus.

Le sponsor devra impliquer les utilisateurs dans la réussite du projet en tant que création de valeur. Le risque résultant d'un manque de sponsor est que tous les avantages potentiels de l'outil ne soient pas concrétisés.

Selon une étude réalisée par Les Echos, les plus grands freins au développement du management par les processus sont :

- La résistance au changement
- La culture d'entreprise
- La remise en cause de l'organisation
- La mise à plat des responsabilités
- Le manque d'implication de la DG
- La difficulté d'évaluation a priori de l'impact attendu
- Un manque de clarification des rôles dans sa mise en œuvre
- La peur de partager l'expertise

L'implication du DSI doit permettre de diminuer ces freins et donc d'optimiser le management par les processus.

3.1.3 Implication des utilisateurs

Le processus budgétaire nécessite une pleine implication des directions opérationnelles, qui doivent pouvoir construire leur propre budget et consolider les données (temps des effectifs et les mesures techniques) à remonter aux contrôleurs de gestion. Une formation doit donc être donnée aux utilisateurs sur les procédures de relève, de présentation et de transmission de ces informations.

Cette étape est importante car elle impactera directement le résultat du calcul obtenu.

Les coûts inconnus de la DSI sont les coûts qui sont opaques voire invisibles par la DSI. Ce sont :

- Les coûts décentralisés
- Les coûts partagés : les coûts indirects et les coûts de maîtrise d'ouvrage

Les « business units » doivent donc être sensibilisées et informées pour fournir les coûts décentralisés et partagés :

Pour se rapprocher le plus possible d'un coût complet, la transparence entre la DSI, la direction financière et les business units est donc importante. Le contrôleur de gestion informatique doit être en relation avec tous les responsables des unités opérationnelles afin d'obtenir ces informations.

Cette démarche doit être précédée d'un sponsoring du DSI qui doit communiquer les processus de consolidation des coûts informatiques aux autres business units.

Les coûts décentralisés

La décentralisation aidant, une part de plus en plus importante des dépenses informatiques est enregistrée dans les budgets des unités opérationnelles.

La DSI « centrale » conserve le plus souvent la gestion des dépenses de réseau et d'exploitation des serveurs, mais elle ne voit plus le coût des serveurs eux-mêmes. Les postes de travail sont dans les budgets des entités opérationnelles, la DSI gardant le seul coût de gestion du parc.

Ceci ne cause aucun problème si ces coûts sont traçables en tant que coût des SI et si on a organisé une consolidation permettant d'obtenir une vue d'ensemble. Mais souvent les gestionnaires locaux sont peu préoccupés par ces problèmes de coûts. De plus, ils perçoivent peu la valeur ajoutée créée par le contrôle de gestion. Dans certains cas, les coûts sont bien identifiés, mais gardés pour ne pas offrir prise à un benchmarking interne, voire à une reprise en main par la DSI.

La prise en compte des coûts de leur SI par les unités opérationnelles est une évolution inéluctable et le seul moyen pour justifier des investissements informatiques. Pour autant, il serait dangereux de les laisser se diluer dans l'entreprise en laissant échapper tout moyen de conserver une vision globale qui seule permet de réaliser des économies d'échelle.

Les coûts partagés

Le repérage des coûts « partiellement informatiques » est rarement effectué. Les charges de personnel qui localement assure des fonctions informatiques pour partie de son temps (type « super utilisateur »), le coût des collaborateurs affectés officiellement ou de fait à un projet, mais aussi des locaux hébergeant des matériels informatiques et les coûts qui y sont associés restent dans les budgets locaux et ne sont jamais consolidés en tant que coûts informatiques.

D'une manière générale, le coût des effectifs de la maîtrise d'ouvrage travaillant sur un projet informatique est rarement identifié et affecté au projet. Pourtant, l'omettre peut signifier une sous-estimation du budget d'un projet de plus de 40% dans certains cas, surtout s'il s'agit de mise en place de progiciels où le paramétrage et la reprise de données sollicitent beaucoup les utilisateurs.

3.1.4 La mise en place du modèle ne doit pas être un projet de contrôle de gestion mais un projet d'entreprise

Le modèle de benchmarking des coûts informatiques est basé sur la méthode ABM. Cette méthode de contrôle de gestion intervient dans une démarche globale de management par les processus. Le management par les processus est transversal, il touche donc tous les services : financier, production, achat, commercial, direction générale... et pas uniquement le contrôle de gestion.

Le projet de construction du modèle doit dépasser l'exercice du « contrôleur de gestion », c'est un projet « technico-économique » :

- La phase projet doit permettre d'identifier et d'engager des actions de performance en rupture
- L'outil mis en exploitation permet de suivre les gains attendus lors du projet et accompagne la productivité continue.

Les programmes de réduction des coûts informatiques qui réussissent le mieux sont ceux qui conjuguent avec pertinence les différents leviers de la fonction : alignement stratégique, performance, architecture, transformation et management.

Tous les acteurs sont touchés par ce projet :

- la DSI pilote le projet
- la DAF coordonne
- les contrôleurs de gestion demandent et traitent les informations
- les responsables des processus collectent et remontent les informations aux contrôleurs de gestion

La collaboration des métiers à ce projet permet d'assurer un choix pertinent des leviers, et ensuite d'en faciliter la mise en œuvre. La collaboration des métiers s'inscrit dans une démarche plus globale d'appropriation et de gouvernance du SI par les métiers. Les métiers orientent l'allocation du budget informatique, notamment par le lancement, le report ou l'arrêt de projets informatiques, en parfaite connaissance des impacts sur les coûts globaux de leurs activités.

La DSI pourra ainsi apporter d'une part les meilleures solutions aux métiers, et d'autre part anticiper des décisions sur le SI. L'objectif est de faire porter les investissements SI sur les bons sujets métiers, charge au DSI de les optimiser.

3.2 Positionner la DSI dans l'entreprise

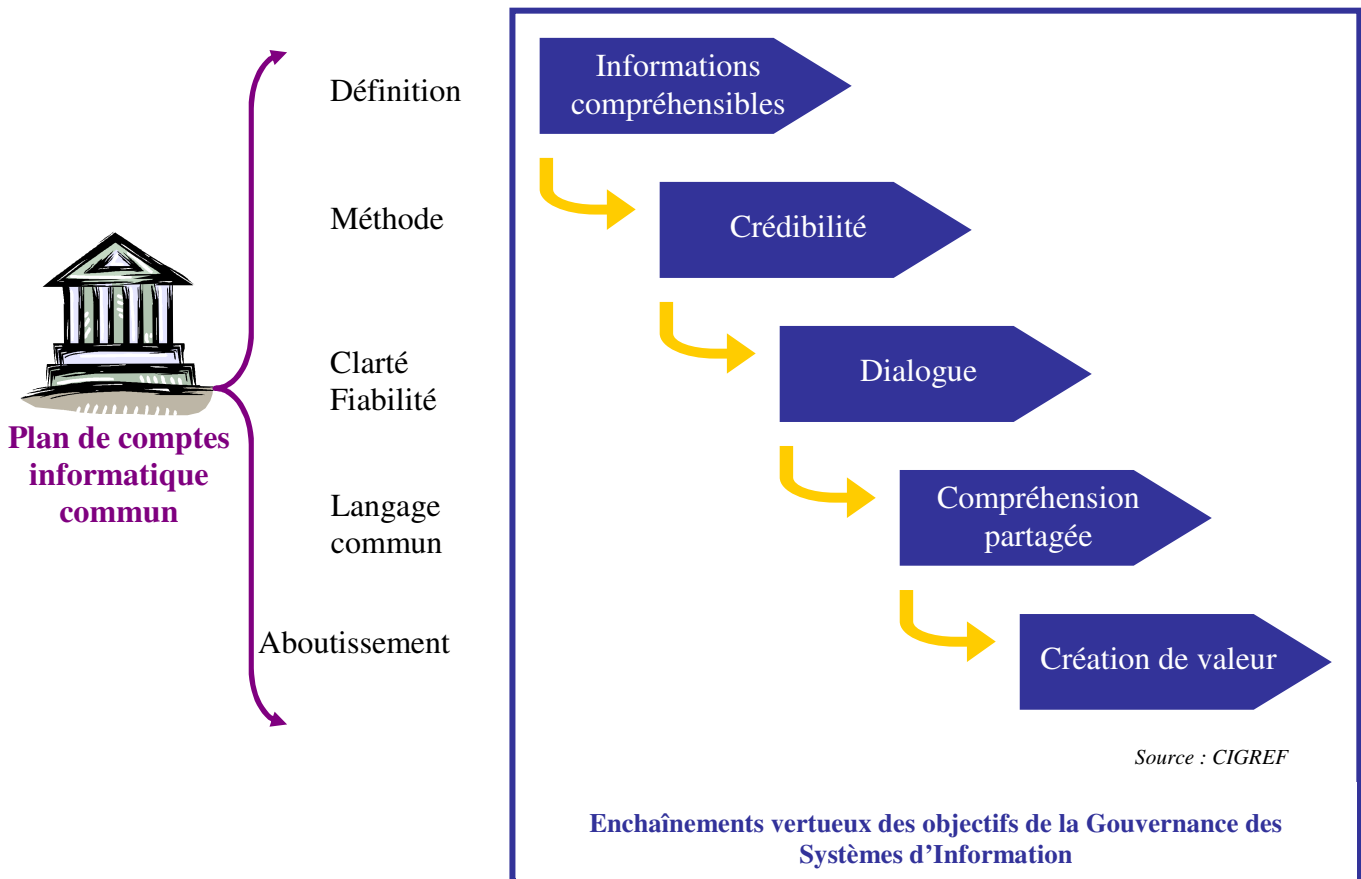
Les innovations technologiques et les besoins croissants des métiers (pour réduire leurs propres coûts) accroissent la place de l'informatique dans l'entreprise. La DSI passe alors du statut de gestionnaire d'un centre de coûts à celui de partenaire incontournable de la Direction Générale, pilotant la fonction informatique au plus près de la stratégie d'entreprise, anticipant et organisant les réponses aux évolutions de l'environnement.

3.2.1 Le contrôle de gestion : un outil d'aide à la gouvernance

Etablir un plan de comptes informatique commun contribue aux objectifs de base de la gouvernance :

- *Informations compréhensibles*
La gouvernance est bien une demande de plus de transparence. Pour trop de décideurs, le système d'information reste obscur dans sa définition, son étendue, sa terminologie et au final son coût et son apport.
- *Crédibilité*
Pour construire sa crédibilité, il faut non seulement fournir des informations, mais aussi montrer et démontrer la nature rationnelle, contrôlée et prédictible des méthodes qui les produisent.

Le plan de comptes informatique n'est pas une composante spécifique de la gouvernance du système d'information, comme les indicateurs ou les processus, mais contribue à la démarche en amont. Et le fait d'en faire un référentiel, un modèle contribue aux objectifs de base de la gouvernance d'avoir des informations compréhensibles (entre autres les coûts) et de construire une crédibilité.



Jean-Pierre Corniou, DSI de Renault, Président du CIGREF, allocution de clôture du Symposium de l'IT Gouvernance en actions du 24 mai 2005 en tant que Président de l'IGSI :

« Nous devons présenter à ces actionnaires, à la fois une organisation lisible, maîtrisable, amendable, avec des lois de progrès et de performance. Mais nous devons aussi être des inducteurs de performance future en étant intimement associés aux défis de l'entreprise et en proposant, de façon prédictive, des outils et des solutions pour faire mieux ce que nous faisons quotidiennement aujourd'hui, et, surtout, faire ce que nous ne savons pas faire aujourd'hui.

Nous avons donc une vision prospective dynamique que nous devons savoir instrumenter et rendre concrète et désirable, parce qu'il faut aller vendre le financement de ce futur.

Et nous avons aussi une crédibilité opérationnelle étayée par des outils de mesure, par du benchmark, par de la capitalisation cognitive sur nos processus opérants.

Il s'agit bien là pour les entreprises françaises que nous représentons au sein du CIGREF et dans le cadre de l'Institut de la Gouvernance, de rassembler de façon cohérente, documentée, instrumentée, avec des outils de mesure facilement digestes par les contrôles de gestion de nos Directions Systèmes d'Information, par nos Directeurs Financiers, par les Directions Générales, l'ensemble des outils leur permettant d'avoir confiance dans la capacité d'innover pour créer de la compétitivité présente et future.

La gouvernance, ce n'est pas un chemin pavé de bonnes intentions. La gouvernance, c'est l'exercice lucide d'un métier de responsable d'entreprise. Un responsable ne peut et ne sait diriger que par le profit, parce que, dans le monde économique d'aujourd'hui, il n'y a pas d'autres moyens qu'une analyse sévère mais responsable des coûts, qui ne se borne pas, à la surface des choses, mais qui entre vraiment en profondeur, dans l'analyse économique. »

3.2.2 Transparence avec les directions métiers et la direction générale

Transparence avec la direction générale :

La méthode ABM et le benchmarking permettent de mettre en évidence la productivité de l'informatique par rapport aux objectifs de performance. Elle répond ainsi à la demande de la Direction Générale.

Jean-Pierre Corniou, DSI de Renault, Président du CIGREF, membre du board de l'IGSI :

« La transparence est, de toute évidence, la condition de la performance dans une économie moderne. Il n'y a jamais assez de transparence dans un monde qui a souffert de trop d'opacité.

En construisant les conditions de la transparence sur des bases solides, il faut donc étayer cette démarche de respectabilité et d'imputabilité qui va faire que les dirigeants des entreprises françaises vont avoir plus envie d'investir dans les technologies de l'information, de la communication et de la connaissance au grand bénéfice des entreprises qui vont en bénéficier. »

Transparence avec les directions métiers :

La méthode ABM permet la transparence des composants refacturés (en prix unitaire) et des coûts exécutés au sein du périmètre.

Il est en effet possible de connaître la structure des coûts par ressource et par responsable. Ainsi, les métiers de l'entreprise sont responsabilisés sur leurs dépenses informatiques.

Le DSI doit mobiliser l'entreprise au-delà de la fonction informatique, d'abord pour mesurer sa performance, ensuite pour ajuster son ambition au plus près de la stratégie de l'entreprise.

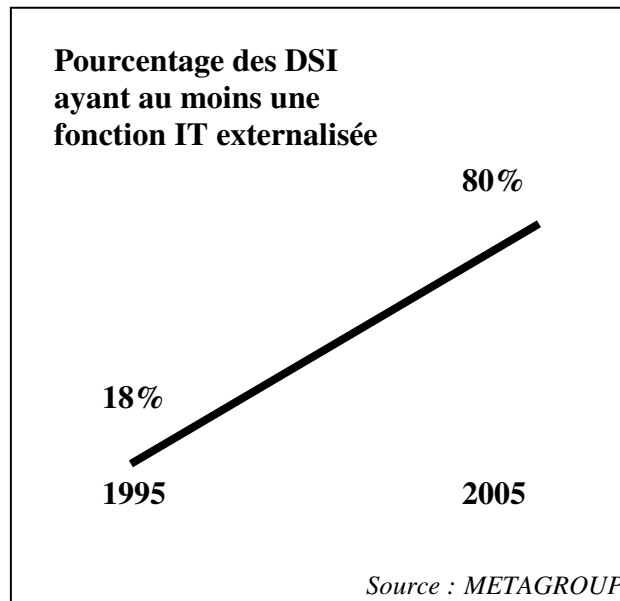
En mettant en place un référentiel partagé, on donne les moyens d'un dialogue entre la fonction informatique et les autres fonctions. Au-delà de la communication, l'utilisation d'indicateurs et de ratios permet de mobiliser l'entreprise autour de la performance des systèmes d'information.

L'implication des métiers dans les choix stratégiques de la fonction informatique permet d'ajuster au plus près les ressources aux besoins réels de l'entreprise.

3.2.3 Aide à la décision sur l'externalisation des services informatiques

La méthode ABM répond aux besoins des réflexions par processus (coût informatique par processus). Le besoin de calculer les coûts complets se ressentira quand la question de l'externalisation se posera pour comparer le prix de revient au prix d'achat et prendre une décision.

La tendance vers l'externalisation incite à une rationalisation des méthodes utilisées pour gérer les fournisseurs. La bonne gestion des fournisseurs est le facteur clé de succès principal des contrats d'externalisation.



La majorité des entreprises utilisent le benchmarking pour gérer leurs fournisseurs – internes et externes.

3.2.4 Une refacturation acceptée

Les DAF et les DSI voient de plus en plus la gestion du budget informatique comme un levier fort d'amélioration de la compétitivité de toute l'entreprise : un meilleur pilotage permet de mieux orienter les dépenses informatiques sur les priorités métiers.

Pour autant, le budget défini n'est souvent que le résultat d'une subtile négociation autour d'un coefficient de majoration / réduction. L'occasion est manquée de mettre réellement à plat coûts et besoins. De même, en cours d'année, le suivi des coûts par la DSI ne permet pas toujours d'améliorer le dialogue avec les utilisateurs, ni d'accroître la responsabilisation de chacun.

Pourquoi refacturer ?

- Transparence
- Sensibiliser la DSI aux coûts et à la performance par rapport au marché
- Mettre en concurrence la DSI
- Prouver la création de valeur par le SI auprès des métiers
- Mettre en place des comptes d'exploitation par métier
- Ventiler les budgets informatiques sur les décideurs effectifs
- Responsabiliser les Métiers sur leur marge
- Encourager les utilisateurs
- Responsabiliser les supports sur leur coût
- Dialogue entre les acteurs clients / fournisseurs
- Contribuer à l'obligation légale d'information sectorielle du groupe
- Connaître le coût complet des prestations de la DSI
- Réguler la consommation informatique

La refacturation est un levier efficace pour responsabiliser les directions fonctionnelles clientes sur leur consommation et les orienter vers les standards choisis via la tarification.

Il en découle un meilleur partage des responsabilités sur le budget avec un engagement sur les tarifs du côté DSI et sur les volumes budgétés pour les clients.

La refacturation est un des leviers pour les utilisateurs, elle permet de réguler la consommation informatique et d'en réduire les budgets. L'élaboration des contrats de service est un élément déterminant de la maîtrise des coûts. Cela conduit à travailler sur 100% des coûts informatiques.

La refacturation des produits et services de la DSI à ses clients internes est souvent avancée comme une solution idéale pour créer un dialogue vertueux autour d'un langage commun, entre responsables informatiques et responsables fonctionnels.

Comment refacturer ?

- En forfaitisant les prestations ou en facturant aux livrables
- En définissant le périmètre
- En répartissant les coûts ou en refacturant par unité d'œuvre

Apport de la méthode ABM :

- Transparence des composants de la facture (prix unitaires auditables...)
- Transparence sur les coûts exécutés au sein du périmètre
- Piloter la marge par client, par prestation, par direction

La méthode ABM, utilisée dans le modèle, permet de calculer des coûts unitaires et par centre de frais. Elle va donc permettre de refacturer les coûts informatiques liés à une prestation mais aussi à contrôler et justifier le montant de la refacturation (lorsqu'elle existe).

3.3 Piloter les coûts informatiques

La place de l'informatique n'a pas fini de croître au sein de l'entreprise dans les prochaines années. L'enjeu n'est donc pas de réduire les coûts de cette fonction, comme on le pense souvent, mais de les maîtriser pour apporter plus de valeur aux métiers. La maîtrise des coûts est un exercice difficile, surtout à l'heure où chaque fonction est mise à contribution pour réduire les frais de fonctionnement de l'entreprise.

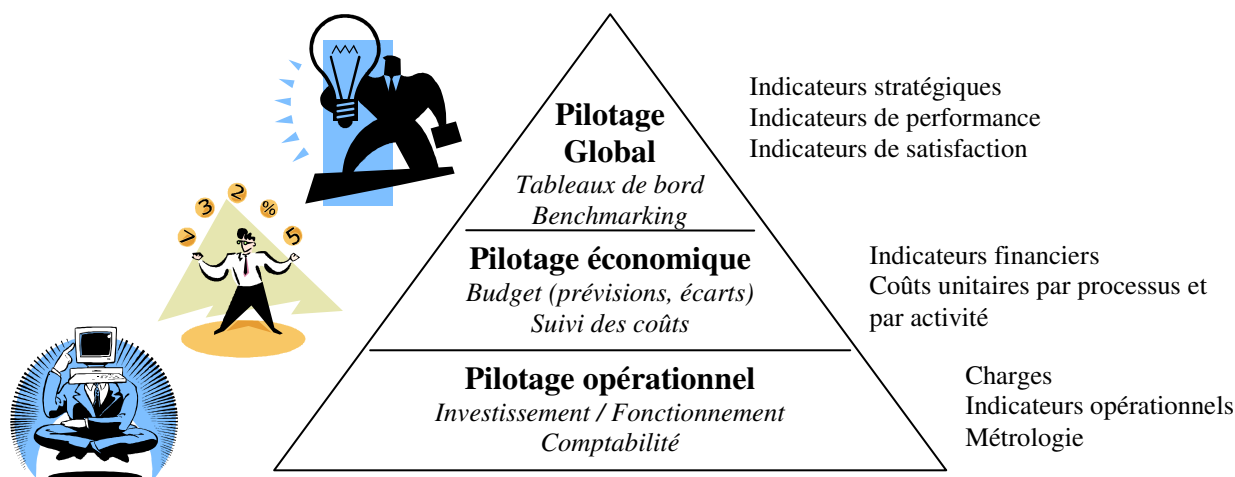
3.3.1 Le pilotage des coûts dans le pilotage global

Piloter les systèmes d'information est important parce que l'informatique est souvent vécue comme un facteur de coûts importants, croissants et mal maîtrisés. L'informatique est plus rarement perçue comme un facteur de création de valeur.

Les méthodes et les outils de pilotage sont adaptés à un contexte, marqué par :

- un secteur d'activité
- un stade de la vie de l'entreprise

Les pratiques de la gouvernance informatique ne peuvent pas être différentes de celles de la gouvernance générale de l'entreprise. L'IGSI a présenté un livrable sur la place de la gouvernance du système d'information dans la gouvernance générale d'entreprise lors du Symposium IT Gouvernance en actions du 24 mai 2005. Les méthodes et outils de pilotage doivent en tenir compte comme ils doivent tenir compte des facteurs de succès et de risques.



Le pilotage des coûts informatiques se décline en trois phases. Le *Modèle de benchmarking* porte sur les deux premiers niveaux de cette pyramide :

- le pilotage opérationnel
- le pilotage économique

La partie supérieure, le pilotage global, sera traitée prochainement par le CIGREF suite à des travaux sur :

- l'indicathèque et l'IT scorecard
- le benchmarking de membres du CIGREF par le modèle IGSI.

Grâce au management par les processus et donc à la méthode ABM, la DSI connaît précisément le coût de ses activités et de ses produits et la rentabilité de ses clients internes. A elle de communiquer ses résultats pour démystifier la fonction informatique auprès de ses différents clients, en commençant par la DG.

L'externalisation d'activités peut être envisagée en toute connaissance de cause.

L'extension de la méthode au budget permet de mieux appréhender un projet informatique et le pilotage par les activités prévient les dérapages.

La mesure de la performance est facilitée, grâce à des objectifs fixés en termes opérationnels. Au terme de la mise en place de l'ABM, la DSI est sur la ligne de départ, pas sur la ligne d'arrivée. Elle peut poursuivre la mesure de la performance de ses processus et de ses activités en construisant un tableau de bord des activités les plus importantes sous l'angle de la qualité (taux d'erreurs de programmation, d'erreurs de traitements, etc.) ou des délais (de dépannage, de développement, etc.). Ainsi en respectant l'équilibre coûts / délais / qualité, la DSI a toutes les clés en main pour créer de la valeur.

La DSI s'engage dans un management transversal qui montre que cette méthode est beaucoup plus qu'une simple technique de calcul. Aux managers de s'en emparer pour améliorer leurs performances !

Pour piloter, il est d'abord nécessaire de connaître et d'analyser les coûts et leur environnement culturel et technique.

3.3.2 La connaissance des coûts et leurs causes

Beaucoup d'entreprises aujourd'hui encore ne savent pas ce que leur informatique leur coûte. Peut-être plus aujourd'hui qu'hier d'ailleurs du fait de l'imbrication, voire de la fusion des systèmes d'information dans le fonctionnement de l'entreprise. À l'extrême, on trouve encore des cas où il n'y a pas de budget informatique à proprement parler. Le plus souvent, les dépenses centrales directes sont suivies, parfois des études ponctuelles de coût complet sont réalisées. Au total, il en résulte un suivi synthétique très insuffisant de la dépense informatique.

Pourquoi faut-il connaître ses coûts ?

- Pour agir sur le comportement des utilisateurs
- Pour outiller les équipes pour progresser
- Ce qui n'a pas de prix n'a pas de valeur
- Quand on ne connaît pas la formation des coûts, on ne peut pas savoir comment agir dessus
- Ce qui n'est pas mesuré ne peut pas être amélioré
- Ne pas connaître sa dépense informatique, c'est s'interdire l'accès à des outils de contrôle et de maîtrise des coûts (benchmarking, étude de coûts de revient, analyse de rentabilité...).

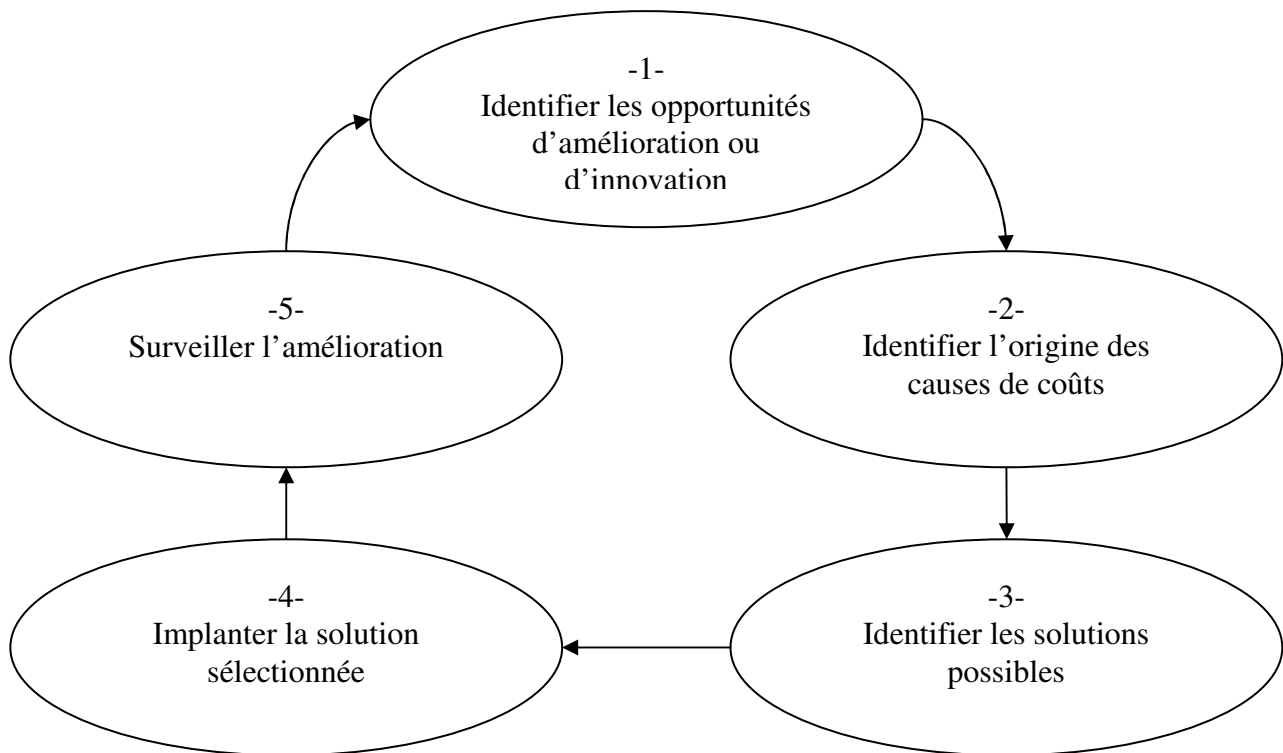
En termes de coûts, il faut distinguer trois niveaux :

- Le premier est celui de l'optimisation qui doit être une recherche permanente.
- Le deuxième, la maîtrise, est d'éviter les dérapages, notamment des coûts variables.
- Le troisième est une diminution des dépenses, qui ne peut être que temporaire.

Dans tous les cas, il faut toujours raisonner en termes de coût et de valeur ajoutée, et donc chercher des indicateurs qui soient les plus appropriés.

Valeur ajoutée de la méthode ABM : les causes des coûts

L'ABM détermine les causes des coûts. La figure suivante représente le processus d'amélioration continue basé sur ABM :



Source : « Les leviers de la performance », Patrick Jaulent, Marie-Agnès Quarès, 2003

3.3.3 Des modifications dans les processus de contrôle de gestion

La mise en place de métriques technico-économiques sur le management opérationnel introduit la culture « coûts » dans la DSI. Ces métriques ont pour but de « changer » à la source les comportements lors de l'élaboration des budgets.

Ces métriques doivent favoriser l'émergence de nouvelles propositions visant à un ajustement des ressources au plus près des besoins sans mise en péril de la continuité de service. Chaque proposition validée forme alors un contrat de performance entre l'opérationnel et sa direction.

3.4 Se comparer en interne et en externe

Les économies ne sont pas nécessairement le seul objectif du benchmarking. Les entreprises recherchent plutôt le meilleur rapport qualité / coût. De centre de coût devant réduire ses coûts, la DSI est devenue un contributeur au *business*. On ne lui demande plus seulement d'être efficace par rapport à ce qu'elle produit, mais de produire ce qui est vraiment utile à l'entreprise.

Pour un DSI, toute la question est de savoir aujourd'hui où il se situe. S'il est encore considéré comme un centre de coût, c'est probablement parce qu'il lui manque des outils de dialogue avec sa DG qui permettraient de mieux faire valoir sa contribution, de le rendre transparent et de le protéger en ramenant les débats au bon endroit. Le benchmarking permet en partie de répondre à cette question.

Si piloter les coûts informatiques et positionner la DSI dans l'entreprise sont deux usages majeurs du *Modèle IGSI*, le benchmarking est l'objectif qui était donné au départ par l'IGSI lors de la création des groupes de travail. C'est aussi l'objectif attendu à moyen terme par les DSI membres du CIGREF.

Afin d'atteindre cet objectif, les DSI doivent :

- Avoir le même langage pour être efficace lors du benchmark
- Être transparents pour avoir une meilleure collaboration en interne et en externe
- Limiter les freins techniques du benchmarking.

3.4.1 Se comparer avec le même langage pour être efficace

Objectifs du benchmarking

Le CIGREF explique dans le livrable sur le « Benchmarking informatique » en 1999 que : « Le benchmarking représente un facteur de normalisation entre les différents acteurs du système d'information de l'entreprise, notamment en ce qu'il offre un langage plus objectif, le langage des coûts et de la performance économique. »

En effet, les benchmarks permettent de :

- se positionner par rapport à un groupe de référence
- situer ses centres de production les uns par rapport aux autres
- comparer ses processus et ses équipes avec ses pairs
- se comparer à soi-même dans le temps
- identifier des processus, les caractériser, les comparer
- mesurer le montant des gains réalisés dans la mise en œuvre des processus
- évaluer précisément les gains potentiels, et définir des plans d'actions forts et bien ciblés
- mettre en place des objectifs mesurables
- mettre en place des approches, des mesures communes, et des déroulements systématiques
- montrer au *Business* l'efficacité de la DSI, sa valeur ajoutée

Les limites du benchmarking

Les coûts internes sont le plus souvent sous-estimés dans les comparaisons avec des indicateurs externes ou les propositions des prestataires.

Pour comparer ce qui est comparable, Il faut être vigilant en particulier sur les points suivants :

- Quelles sont les conditions d'opération ?
- Quelle est la taille de l'informatique considérée ? (Volumétrie en jeu)
- Quels types de technologie sont utilisés ?
- Quels sont les niveaux de service ?
- À quelles contraintes légales et de taxation l'entreprise est-elle soumise ? (Attention en particulier aux profondes différences d'un pays à l'autre)
- Quelles sont les structures organisationnelles et la culture de l'entreprise ?
- Quelles sont les structures de coûts ?

En effet, en tant que tel, un ratio ne dit rien. Le plus souvent les ratios se rapportant à la fonction informatique ne montrent pas sa valeur ajoutée pour les métiers, ou son efficacité devant tel ou tel objectif, mais plutôt le niveau de consommation d'énergie informatique.

Exemple de comparaison de ratios qui mesurent le même objet (source : Capgemini) :

	2002 (Meta Group)	2002 (Gartner)	Variation 02/01 (Meta Group)	Variation 02/01 (Gartner)
Dépenses informatiques			-3%	-7,1%
Dépenses informatiques par employé	13,1 k\$	6,2 k\$	-5,8%	
Ressources informatiques / Ressources totales	3,61%	6,76%	1,7%	

Les ratios ne sont pas exploitables si on ne sait pas précisément avec quelles données ils ont été construits, quel est leur périmètre, comment ils varient, sur quels critères...

Les réponses apportées par les travaux de l'IGSI

Le plan de comptes informatique définit le périmètre, des règles comptables, les termes comptables et informatiques et catégorise les coûts informatiques.

Le modèle de benchmarking des coûts informatiques définit une méthode, des processus, des activités et des ratios. Le benchmark sur les coûts des processus et des activités élimine toute pollution des coûts par les différentes organisations des DSI.

L'objectif est que toutes les DSI utilisent ces définitions et ces méthodes afin de se rapprocher le plus possible d'un benchmark exploitable.

3.4.2 Se comparer avec transparence pour une meilleure collaboration

Le *benchmarking* doit être compris comme **une pratique faisant partie intégrante d'un processus d'amélioration permanente** dont le but est d'accroître ses performances. Il est par ailleurs un mécanisme d'apprentissage qui permet aux organisations de s'acheminer vers les « meilleures » pratiques.

Le *benchmarking* n'est en aucun cas :

- une simple analyse concurrente : pour être efficace, le *benchmarking* requiert la collaboration entre les différentes structures ;
- une comparaison donnant lieu à des classements (ou l'est de moins en moins) : l'objectif est d'appréhender les structures et les circonstances qui favorisent une meilleure performance ;
- une étude menée une fois pour toutes : ces études peuvent être menées sur plusieurs mois, et il est essentiel de les reproduire dans le temps afin de ne pas en perdre le bénéfice lorsque le contexte change ;
- du plagiat : les bonnes pratiques sont rapidement obsolètes dans un monde en perpétuel changement ; par ailleurs, le fait que certaines organisations procèdent différemment n'implique pas nécessairement qu'elles fassent mieux ;
- de l'espionnage : la pratique du *benchmarking* nécessite à la fois ouverture et coopération.

La dimension éthique du *benchmarking* est essentielle. Or la transparence, la sincérité et l'objectivité de l'opération ne sont pas toujours clairement affichées de même que la légitimité, la neutralité et l'engagement réel du management.

Certaines catégories de personnel se montrent souvent réticentes, notamment dans les équipes « études et développement ».

La mobilisation de l'encadrement et l'adhésion des acteurs opérationnels du changement sont parfois insuffisantes. Le changement culturel qu'introduit le *benchmarking* est parfois trop important pour l'organisation.

L'intérêt du *benchmarking* repose souvent sur la conviction d'un individu. Cette culture n'est pas assez diffuse dans l'organisation. La mise en concurrence par rapport à des entreprises externes est parfois mal vécue par les équipes informatiques. La volonté de chercher à s'améliorer n'est pas forcément la vertu la mieux partagée du monde.

Pour plus de transparence et pour l'adhésion des acteurs de l'entreprise, le *benchmarking* ne doit pas être une analyse concurrentielle.

Le *benchmarking* externe doit être un moyen de s'améliorer en prenant exemple sur les « bons élèves » et en profitant de leurs expériences. Dans le secteur informatique, cet enjeu est d'autant plus fort que les DSI doivent constamment justifier leurs dépenses. Un club comme le CIGREF motive les membres à travailler ensemble et à s'entraider sur des problématiques communes.

L'objectif du CIGREF est de réaliser un *benchmarking* sur tous les membres du CIGREF. Ce projet est réalisable à condition que les DSI soient plus transparentes.

3.4.3 Se comparer en limitant les freins « techniques »

Le CIGREF expliquait dans son livrable sur le « Benchmarking informatique » en 1999 que le benchmarking rencontre de nombreux freins lors de sa mise en œuvre, qui vont coûter très cher à l'entreprise.

Le **coût** du benchmarking recouvre aussi bien le prix des prestations des sociétés de benchmarking que le coût des équipes internes. A ces coûts sont à ajouter les coûts d'investissement et de mise en place des logiciels de pilotage des coûts et des outils de métrologie. La réorganisation et les changements de méthode de contrôle de gestion prennent également beaucoup de temps aux équipes opérationnelles et de contrôle de gestion.

La **lourdeur** de la démarche est également souvent citée, notamment la charge de travail interne induite. Le *Modèle de benchmarking des coûts informatiques* demande des informations très précises comme « Combien de MIPS sont utilisés pour telle application ? ». Ces métrologies requièrent des outils de mesure très pointus mais aussi des hommes pour relever ces mesures et des procédures de reporting de ces informations. ABC / ABM est en effet une méthode de contrôle de gestion difficile à mettre en place et à maintenir.

Déjà en 1999, le CIGREF avait remarqué que la confiance est parfois limitée dans la « robustesse » des modèles de référence (validité des modèles, qualité des références, pauvreté des recommandations, etc.). L'IGSI a décidé de créer le *Modèle de benchmarking des coûts informatiques* afin de redonner confiance dans un modèle approuvé et utilisé par de nombreux DSI, applicable et mis en application sur la majorité des outils de pilotage des coûts.

3.4.4 Les facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès d'un benchmark⁴ :

- *Association dès le départ des acteurs majeurs du processus*
- *Transparence du processus et des conclusions*
- *Communication sur les objectifs, les résultats et les plans d'action*
- *Mise en place d'un suivi rigoureux*
- *Récurrence du benchmarking*
- *Intégration à la culture managériale*
- *Identification de la mise en œuvre comme un projet à part entière*
- *Définition et transparence du périmètre*
- *Homogénéité de la structure de coûts (exemple : qu'entend-on par coût des télécommunications ?)*
- *Un calcul de coût identique (exemple : durée d'amortissement des immobilisations)*
- *Clarté, précision et stabilité des méthodes (benchmark interne)*
- *Qualité du leader de l'opération*
- *Crédibilité et objectivité des résultats et consensus*
- *Validation sur les chiffres*
- *Soutien de la Direction Générale*
- *Adhésion des acteurs opérationnels*
- *Sérénité, contexte propice (attention à ne pas cumuler les changements : externalisation, etc.)*
- *Distinction d'une analyse concurrentielle pour plus de transparence*

⁴ Définis suite aux travaux du groupe de travail de l'IGSI en 2005 et aux résultats de l'enquête menée par le CIGREF en 1999.

CONCLUSION

Ce rapport donne de manière précise et claire une méthode de contrôle de gestion.

- En étant précis, ce modèle peut être exploitable par les contrôleurs de gestion.
- En étant clair, ce modèle est facilement compréhensible par des non-gestionnaires comme certains DSI dont le métier d'origine est plus informatique.

A partir de cette étude, nous avons mis en évidence quelques **bonnes pratiques** pour la réussite du pilotage des coûts informatiques :

- Sponsoriser la mise en place du modèle
- Impliquer la DG
- Communiquer systématiquement la finalité aux utilisateurs
- Mettre en place les procédures budgétaires, de collecte et d'analyse des coûts
- Elaborer un budget des systèmes d'information cohérent avec les besoins de l'entreprise
- Mesurer les processus et les activités de la DSI afin de les optimiser
- Calculer les coûts unitaires des services de la DSI grâce à la méthode ABM
- Refacturer aux clients la totalité des coûts informatiques
- Se comparer régulièrement en interne et en externe à partir du modèle afin de se positionner en terme de performance et donc de valeur ajoutée pour l'entreprise.
- Pour un benchmark pertinent, ne pas oublier de définir le périmètre, les règles de calcul, les charges informatiques.
- Utiliser de préférence un progiciel dédié pour les calculs plutôt que de bâtir une « usine à gaz » sous tableur : la mise à jour en sera facilitée.
- Prendre des décisions à partir d'un tableau de bord qui compare les indicateurs de coûts, délais et qualité afin d'être plus performant et de créer de la valeur pour l'entreprise

« 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, DSI de Renault, Président du CIGREF, membre du board de l'IGSI.

Le benchmarking devrait être atteint à l'horizon 2007 - 2008, suite à l'industrialisation du modèle dans plusieurs DSI membres du CIGREF.

En plus du benchmarking, le pilotage des coûts permet d'améliorer la performance de la DSI par un management par les processus et permet de déterminer la création de valeur ajoutée de la DSI à l'entreprise. Il existe une forte corrélation entre la compétitivité de l'entreprise et les performances de son système d'information.

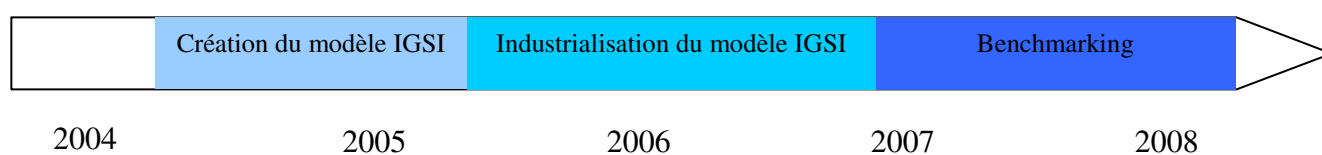
En optimisant son pilotage, le DSI participe à l'amélioration du pilotage globale de l'entreprise et donc à la gouvernance globale de l'entreprise.

PERSPECTIVES

2005-2006 : industrialisation du modèle par un groupe pilote composé de DSI hétérogènes

2006-2007 : industrialisation du modèle étendue aux autres DSI

2007-2008 : benchmarking entre toutes les DSI (tout secteur, toute taille, toute situation géographique)



ANNEXES

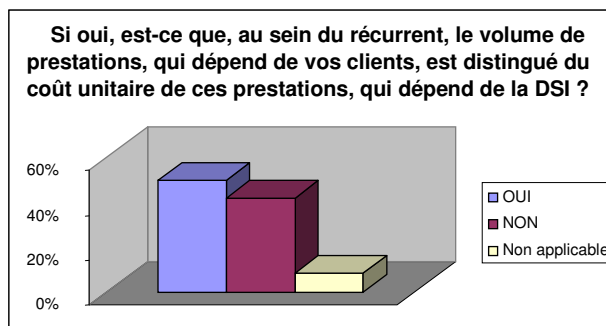
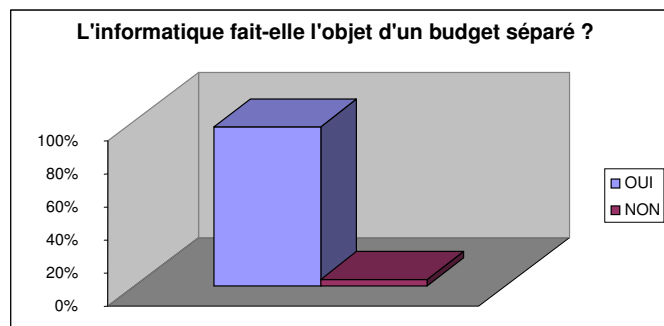
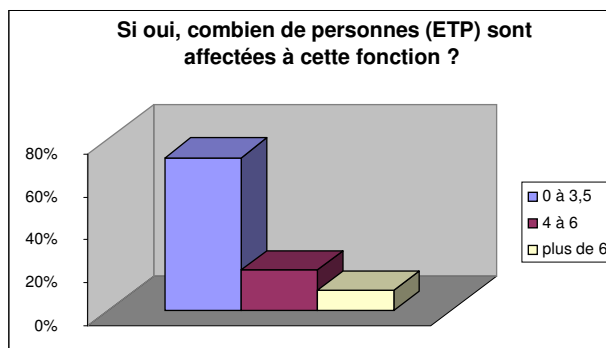
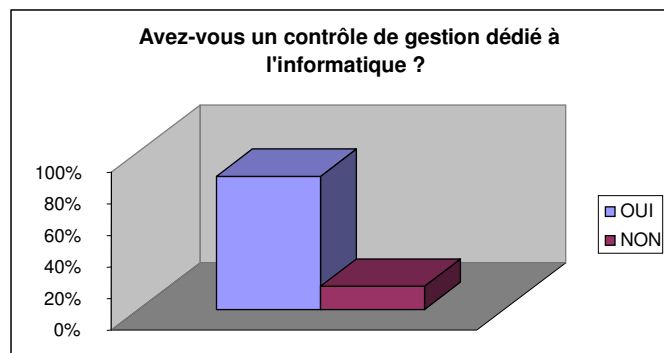
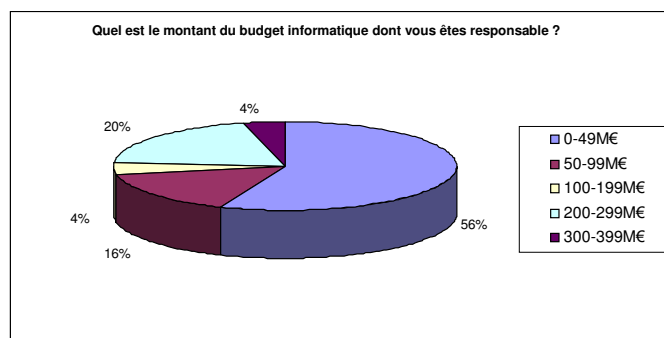
Annexe 1 : Résultats du questionnaire sur le contrôle de gestion des DSI	64
Annexe 2 : Bibliographie	67

Annexe 1

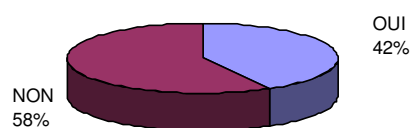
Résultats du questionnaire sur le contrôle de gestion des DSI

Afin de faire un état du contrôle de gestion dans les DSI pour s'assurer que les travaux de l'IGSI sont en phase avec les tendances actuelles et répondent bien à une demande, un questionnaire de 16 questions a été envoyé à tous les DSI membres du CIGREF le 20 décembre 2004.

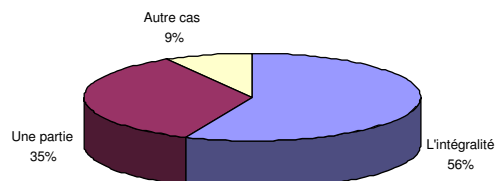
En un mois, 26 réponses des DSI eux-mêmes ou de leur contrôleur de gestion ont été retournées. Cette enquête représente 2,5 milliards d'euros du budget informatique français. Voici la synthèse des réponses obtenues sous forme de tableaux :



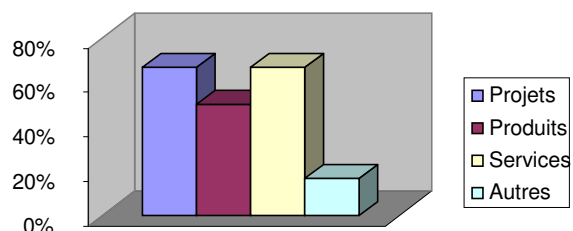
Avez-vous formalisé l'ensemble des prestations que vous fournissez à vos clients dans un catalogue de produits / services ?



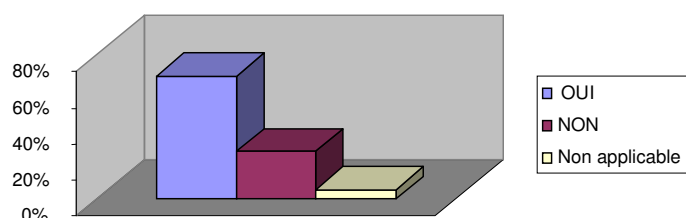
Refacturez-vous l'intégralité des frais dans les coûts ?



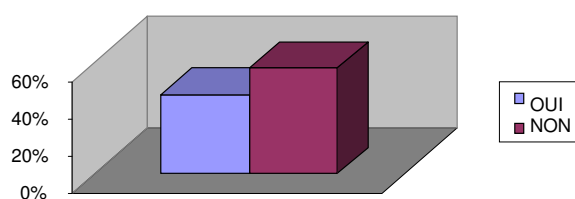
Sur quoi votre système de contrôle de gestion permet le calcul des coûts unitaires des prestations fournies ?



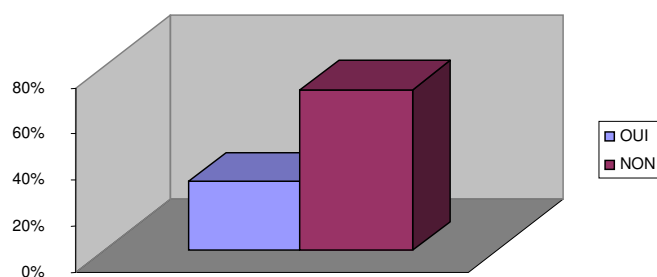
Si oui, êtes-vous capable d'expliquer à vos clients, de façon compréhensible par eux, l'évolution de ces coûts unitaires ?



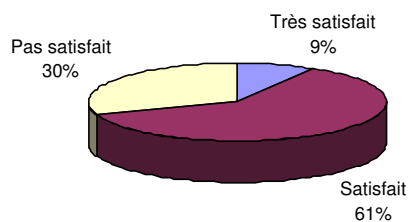
Est-ce que votre système de contrôle de gestion prend en compte des objectifs de performance dans l'élaboration du budget et des coûts unitaires prévisionnels ?



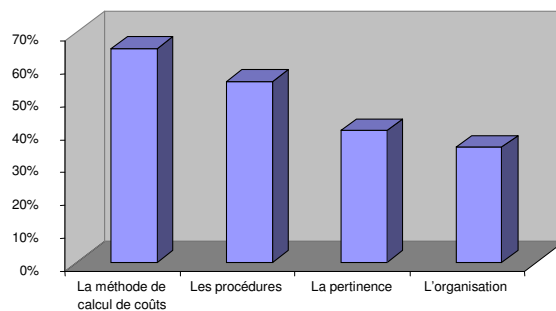
Si oui, est-ce qu'il permet de mettre en évidence la productivité de l'informatique par rapport aux objectifs de performance et d'affecter d'éventuelles dérives aux responsables qui en sont à l'origine ?



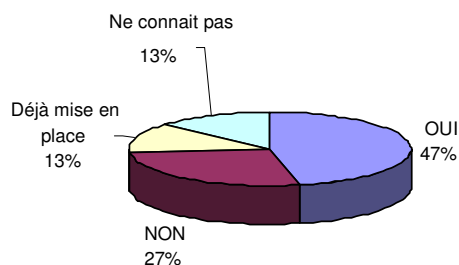
Etes-vous satisfait de votre méthode de contrôle de gestion ?



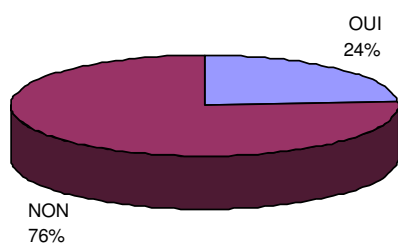
Que souhaitez-vous améliorer dans votre management des coûts informatiques ?



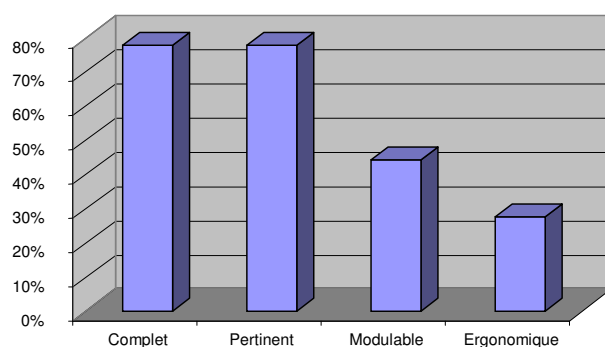
Si votre méthode de contrôle de gestion ne vous satisfait pas, souhaiteriez-vous mettre en place la méthode ABC / ABM ?



Utilisez-vous un logiciel de contrôle de gestion informatique ?



Qu'attendez-vous principalement d'un logiciel de contrôle de gestion ?



Annexe 2

Bibliographie

Sites

www.afai.fr
www.cigref.fr
www.itgi-france.com
www.solutions.journaldunet.com

Publications IGSI

2005 – Plan de comptes informatique
2005 – Modèle de benchmarking des coûts informatiques
2005 – Place de la gouvernance du SI dans la gouvernance générale de l'entreprise
2004 – Actes du Symposium IT Governance en actions 11 mai 2004
2003 – IT Governance : pilotage de l'informatique pour les dirigeants d'entreprise - modèle de référence

Publications CIGREF

2002 – Gouvernance du système d'information
2001 – Comment le contrôleur de gestion peut-il assister le DSI ?
1999 – Coût de possession du poste de travail - rapport d'étape
1999 – Benchmarking Informatique
1995 – Contrôle de gestion informatique et maîtrise des coûts

Publications AFAI

CobIT
2005 – La revue de juin 2005 – IT Gouvernance – Symposium AFAI CIGREF
2004 – Maîtriser les coûts informatiques

Ouvrages

2004 – « *Comment réduire vos coûts informatiques* », Olivier Brongniart
2003 – « *Les leviers de la performance* », Patrick Jaulent, Marie-Agnès Quarès
2001 – « *Gestion des services IT* », ItSMF (résumé en français du référentiel ITIL)
2001 – « *Contrôle de gestion* », Manuel et applications pour l'épreuve n°7 du DECF, de Claude Alazard et Sabine Sépari
1996 – « *Le pilotage de la performance* », P. Lorino.

Articles et présentations

2005 – Allocution de clôture du Symposium IT Gouvernance en actions, Jean-Pierre Corniou, DSI de Renault, Président du CIGREF, membre du board de l'IGSI
2004 – « *Quand l'informatique devient mature...* », L'informatique professionnelle, n°228
2004 – « *Le nouvel habit du CIO* », L'informatique professionnelle, n°228
2004 – « *Investissement pour la réduction des coûts* », it-expert, n°50
2003 – Présentation de METAGROUP sur le Benchmarking des systèmes d'information

Les fondateurs de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information



**88, rue de Courcelles
75008 Paris
Tél. 01 55 62 12 22
Fax 01 47 47 70 43
E-mail : afai@afai.fr
www.afai.fr**

L'**AF AI**, Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques a pour but de développer l'emploi des techniques et des méthodes visant la maîtrise des systèmes d'information.

Créée en 1982, l'AF AI regroupe aujourd'hui plus de quatre cents membres représentant les auditeurs externes, les consultants et diverses fonctions au sein des entreprises : direction de l'informatique, de l'audit, de la finance et du contrôle de gestion.

L'AF AI est le chapitre français de l'ISACA (Association internationale) qui compte plus de 20 000 membres dans une centaine de pays, et le représentant de l'IT Governance Institute.

L'AF AI organise des conférences, des formations, anime des groupes de recherche et publie des résultats d'enquêtes et d'études, des ouvrages ainsi qu'une revue.

Par ailleurs, l'AF AI organise chaque année, les examens du CISA et du CISM qui constituent des certifications internationales.



**21, avenue Messine
75008 Paris
Tél. 01 56 59 70 00
Fax 01 56 59 70 01
E-mail : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr**

Le **CIGREF** regroupe 120 des plus grandes entreprises utilisatrices des technologies de l'information (assurance, banque, énergie, distribution, industrie, services...).

Ces entreprises représentent plus du tiers du budget informatique et télécommunications de l'ensemble de l'Hexagone. Elles regroupent 120 000 professionnels des systèmes d'information et 4 millions d'utilisateurs finaux.

Présidée par Jean-Pierre Corniou, l'association fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Pour cela, elle entretient des relations avec les principaux décideurs dans le domaine des technologies de l'information.

Plus d'informations sur l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information :

www.itgi-france.com