

2ème année de formation initiale
ECONOMIE GESTION ORGANISATION
 Gestion des systèmes d'information (GSI)

TD n°1 - ORGANISATION DE LA FONCTION INFORMATIQUE : LE ROLE DE LA DSI DE L'ENTREPRISE

I. Paroles de DSI (Directeur des systèmes d'information)

Aller vite signifie, la plupart du temps, éliminer les étapes intermédiaires inutiles. Ainsi, pour se structurer, les organisations informatiques s'inspirent fortement de l'organisation de leur entreprise.

« La vraie valeur ajoutée, c'est arriver à bien marier savoir-faire système d'information et savoir-faire métier. C'est aussi quand les hommes et les femmes des systèmes d'information deviennent des experts en vente, en fabrication ou en conception. Mais, les rôles et les frontières deviennent alors beaucoup plus diffus. »

« Pour tous nos projets, nous sommes dans une approche où l'utilisateur est pratiquement à l'initiative. Les réceptionnaires interviennent très tôt et accompagnent les développements, les recettes, les validations des spécifications. Le travail de l'informatique consiste alors, à mettre en cohérence à la fois ses compétences technologiques et ses propres connaissances métier. »

« Pour répondre à ce problème, notre organisation informatique comprend trois unités, qui s'occupent, respectivement, de la partie commerciale, des applications de facturation et du réseau. A l'intérieur de ces unités, l'organisation est matricielle, avec, notamment, un fonctionnement par projets. Ce dernier procure une grande réactivité, mais n'est pas sans répercussions. »

« Dans le même esprit, la règle adoptée chez nous, au fur et à mesure de l'évolution du groupe CDC, a été de placer un pôle informatique en face de chacun de chaque pôle métier, et avec le même niveau d'autonomie. L'organisation informatique s'est répartie en cinq pôles : assurance, banque d'investissement, missions d'intérêt général, ingénierie/services d'infrastructure et loisirs. Cette organisation possède un pilotage d'ensemble et un langage commun, décrit dans un livre blanc qui retrace les pratiques généralement connues du métier. »

1. Comparer ces 4 affirmations de 4 DSI

II. En vous appuyant sur le texte ci-dessous

1. Identifier les « grandes » variables qui conditionnent la place du DSI dans l'entreprise ; Commenter
2. Préciser le rôle (les objectifs) de la DSI
3. Quelles sont les conséquences de l'action de la DSI dans l'entreprise
4. Préciser les concepts de : Directions métiers, Maîtrise d'Ouvrage, Retour sur investissement.

Le rôle du directeur des systèmes d'information a profondément changé. Il s'est élargi, il est devenu plus complexe. Mais il reste variable d'une entreprise à l'autre en fonction du domaine d'activité, du poids des nouvelles technologies et de la volonté de l'équipe dirigeante. « *On rencontre tous les cas de figure, remarque Sébastien Ropartz, senior manager chez Deloitte. Le DSI peut être puissant, affirmé et proche de la direction générale ou n'être qu'une simple fonction support, rattachée au directeur administratif et financier ou même au DRH* ». Certes, la fonction a des chances d'être plus développée dans le secteur tertiaire, comme la banque ou l'assurance où l'Internet tient une place prépondérante dans la relation-client, que dans l'industrie. Pour autant, cette segmentation est de moins en moins évidente car, selon Jacques Guyot, DSI à Groupama, « *les systèmes d'information sont partout, dans les processus quotidiens comme dans les grands processus métier* ».

Le rôle premier de la DSI est d'être au service des directions métiers comme des fonctions support, pour que chacune puisse fonctionner correctement. La performance de l'entreprise en dépend. « *Une*

société ne peut développer une stratégie de croissance ou d'innovation si elle n'est pas bien outillée et s'il n'y a pas de création de valeur à travers les systèmes d'information », ajoute Jacques Guyot.

Un rôle plus transversal

Dès lors, la DSI n'influence pas seulement les services proposés aux clients, elle a également un impact sur l'organisation. Il y a trois ans, la direction d'AXA décide de se recentrer sur la satisfaction client, en standardisant ses services en matière de gestion de sinistre. Il faut définir de nouveaux processus et donc, de nouvelles solutions informatiques. *« En modifiant les systèmes d'information, nous avons fait évoluer les outils mais aussi les méthodes de travail et le modèle d'organisation »,* souligne Pascal Buffard, DSI d'AXA France Services. La DSI ne s'est pas contentée de transformer, elle a aussi accompagné les opérationnels dans la mise en place de cette organisation.

Le rôle de la DSI est plus en plus transversal, indissociable des « métiers ». C'est en cela qu'elle est devenue stratégique. Le lien avec les directions métier doit être permanent : *« C'est une relation de partenariat »,* ajoute Pascal Buffard. AXA France comme Groupama ont mis en place des comités de pilotages métier qui réunissent opérationnels et membres de la DSI. *« Cette organisation matricielle permet d'avoir une stratégie système d'information et métier intégrée. La DSI ne se contente pas de s'aligner et d'exécuter, elle participe et s'assure que les solutions choisies sont économiquement viables »,* poursuit Pascal Buffard.

Un manque de communication

Une étude récente révèle que pour 52 % des DSI, il existe un sérieux manque de communication entre la direction générale et la direction informatique. Par ailleurs, seules 17 % des entreprises françaises estiment que les objectifs métier sont communiqués suffisamment rapidement pour que le département informatique puisse y répondre avec efficacité. *« Cette faible prise en compte de la DSI est l'un des principaux freins à l'alignement des objectifs stratégiques de l'entreprise et de son système informatique »,* souligne Christophe Richard, business consultant manager à BMC Software France. Ce qui peut aboutir à des dysfonctionnements, une perte de productivité et donc financière. Mais ce qui empêche aussi la DSI de servir les orientations du groupe et donc, de remplir son rôle stratégique.

De son côté, la DSI a aussi du chemin à parcourir. Il doit apprendre à mieux communiquer sur son rôle, ses contraintes mais encore sa légitimité. Trop souvent, la direction des systèmes d'information est perçue comme un centre de coût, dont le retour sur investissement n'est pas évident. *« Il doit aussi aider les maîtrises d'ouvrage à mieux exprimer leurs besoins, les canaliser car tout n'est pas toujours économiquement viable »,* constate Olivier Maurel. Pour cela, la DSI doit être capable de comprendre et de parler leur langage. *« Il faut qu'il y ait une écoute et une confiance réciproques, avec un DSI capable de comprendre les enjeux métiers et la relation clients, et des responsables métiers qui s'intéressent à la construction des systèmes d'information »,* remarque Jacques Guyot, DSI à Groupama. Pour accroître cette synergie, le groupe a mis en place des passerelles, d'un métier à l'autre.

Si cela est loin de refléter la tendance générale, *« depuis un an et demi toutefois, les entreprises s'interrogent sur la façon de piloter leur fonction informatique et de développer un système de gouvernance adéquat permettant à la DSI et aux métiers de travailler davantage en réseau »,* remarque Hubert Tournier, manager chez Deloitte. *« Mais pour l'instant, le chantier n'en est encore qu'aux fondations ».*

SI : Système informatique qui permet de créer de la valeur.

Éditeur de Logiciel

CA: 7/10

Eff: 1000

Turnover: 25%

Métier: SI++

Maîtrise Ouvrage: Commerciale
Maîtrise d'Œuvre: Réservée

La place de la DSI Augmente énormément
→ Organisation matricielle
→ Lien et transversalisation.

Dans notre entreprise:

→ Pas forcément d'organisation matricielle étant donné le métier

→ Investissements importants dans le SI pour le devOps, intégration continue.

→ Services Annexes Développés:
RH...

2ème année de formation initiale
ECONOMIE GESTION ORGANISATION
Gestion des systèmes d'information (GSI)

TD n°2 - La modernisation d'une chocolaterie artisanale : le cas de l'entreprise Menhir
(travail de groupe – équipes de 3-4 personnes)

Vous travaillez dans la direction informatique de l'entreprise Menhir, spécialisée dans la production et la vente de chocolats artisanaux et de confiseries régionales. Fondée en 1975 par un maître chocolatier, passionné des chocolats pralinés, l'entreprise employait, à ses débuts, une dizaine de salariés, et avait un petit atelier ainsi qu'une boutique dans la région Bretonne. Au fil des années, l'entreprise n'a cessé de se développer, diversifiant ainsi sa gamme de produits et ciblant de nouveaux marchés et nouvelles catégories de consommateurs finaux. Aujourd'hui, l'entreprise compte 40 boutiques en France. Quant à l'atelier, il a été remplacé en 1982, par une usine au Havre. Cette usine n'a cessé d'acquiescer de nouvelles installations pour être en mesure de répondre aux demandes croissantes du marché français.

Une grande responsabilité repose sur la direction de production qui, d'une part, doit produire et livrer dans les délais, la quantité exacte de produits commandés par les différentes boutiques de l'entreprise et d'autre part, diminuer au maximum le stock de produits finis. Cependant, la réduction du stock final n'est pas facile à réaliser avec la diversification des marchés et des besoins provenant des différentes boutiques. Pour les employés de la direction de production, il est important d'avoir un stock minimal afin de se protéger contre toute augmentation imprévue de la demande. A cet effet, la direction de production a souvent été amenée à surproduire afin d'éviter toute situation de rupture de stock. Par conséquent, elle s'est souvent retrouvée à gérer un stock de matières premières non utilisés et de produits finis non distribués et non vendus. Cette surproduction a ainsi entraîné un travail et des coûts supplémentaires dus à la gestion des produits périmés, à la passation de commandes inutiles auprès de la direction d'achat, à l'entretien des espaces de stockage des matières premières, au déplacement de produits, etc.

A l'heure actuelle, les différents services de l'entreprise disposent de leurs propres outils informatiques considérés isolément. A titre d'exemple, chaque point de vente dispose d'une base de données et de logiciels bureautiques lui permettant d'enregistrer les commandes à envoyer à la direction de production (numéro de la commande, caractéristiques des produits souhaités, etc.), de rentrer manuellement les commandes réceptionnées, de suivre les entrées et les sorties de produits, d'enregistrer les plaintes des clients dans un fichier d'anomalies, de suivre les ventes réalisées par type de produit, le chiffre d'affaire réalisé par mois/semestre, etc. Les chiffres de ventes sont envoyés par voie électronique à la direction marketing à la fin de chaque mois. Quant à la passation des commandes de produits, elle est faite, de façon aléatoire, par le responsable de chaque boutique. De son côté, la direction de production dispose également de sa propre base de données et d'outils informatiques lui permettant d'enregistrer les mouvements d'entrée et de sortie de produits et de matières premières, de surveiller l'état du stock, de planifier les besoins de production, d'enregistrer le taux de rebus, etc. Les commandes de matières premières sont envoyées par voie électronique à la direction d'achat. Celle-ci est en charge de la négociation des prix auprès des fournisseurs et de l'achat des matières premières souhaitées par la direction de production.

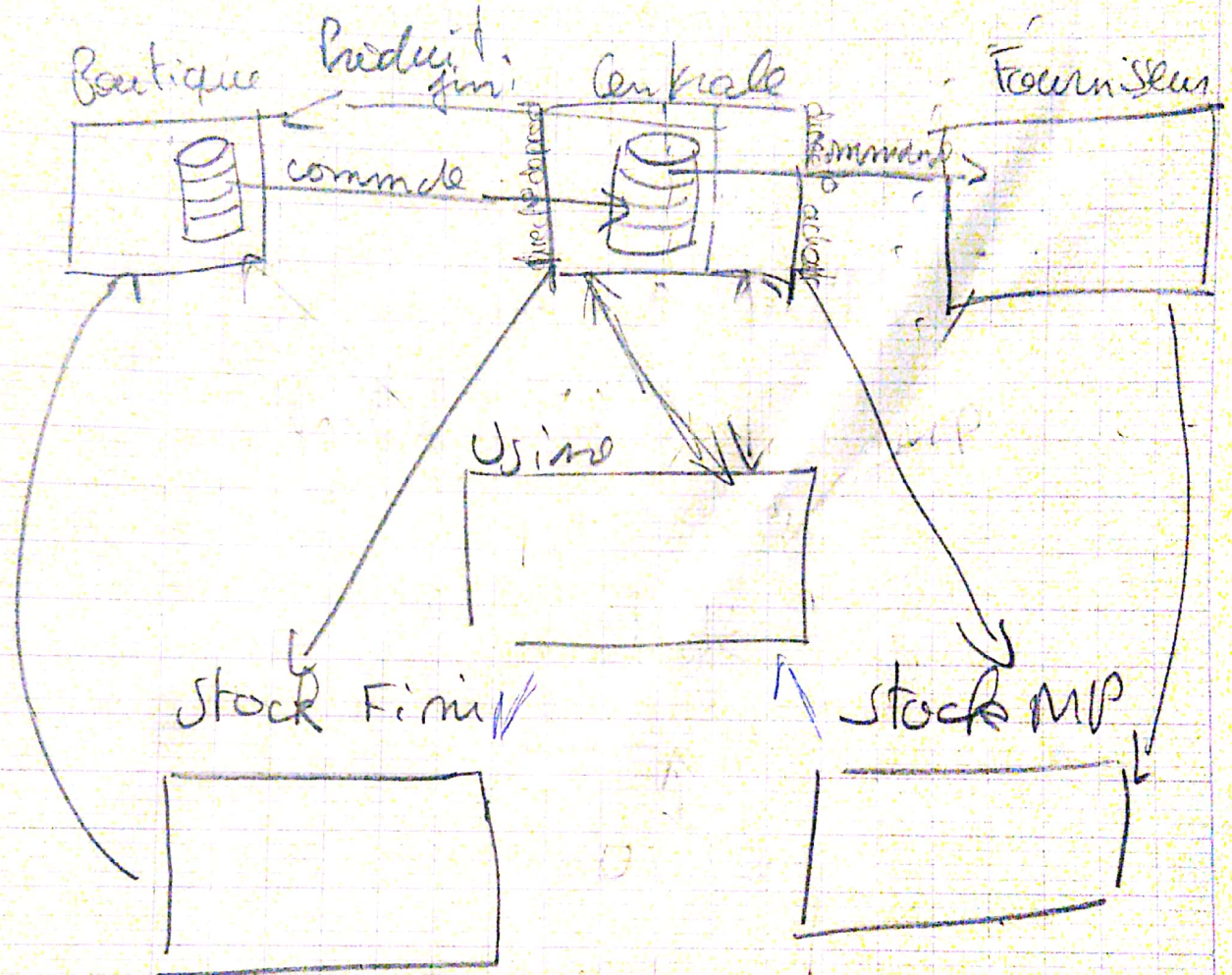
De part la culture traditionnelle de l'entreprise Menhir, les salariés sont peu ouverts aux démarches d'innovation. Pour eux, les outils informatiques existants, bien qu'il s'agisse d'outils très basiques, sont perçus comme étant des outils complexes, difficiles à utiliser, entraînant très souvent, une perte de temps : « auparavant je n'avais qu'à appeler monsieur Guilbault, mon fournisseur, pour faire passer ma commande. Et en plus, il y avait ce contact humain qu'on ne retrouve plus aujourd'hui... » affirme un des responsables de la chaîne de production interviewé. A l'heure actuelle, l'information est fragmentée en différents systèmes.

En concertation avec la direction informatique de l'entreprise Menhir, la direction générale a décidé d'investir dans les Technologies d'Information et de Communication. Son objectif est de réduire les gaspillages en interne (surproduction et temps d'attente) en améliorant le partage d'informations entre les différents acteurs et services impliqués dans les processus de production et de ventes de chocolats.

En tant que membres de la direction informatique, vous êtes impliqués dans la modernisation de l'entreprise Menhir.

- 1 - Décrire le processus actuel de production et d'expédition de la commande de chocolats vers l'une des boutiques de l'entreprise Menhir.
- 2 - Déterminer les types d'informations indispensables au bon déroulement des processus de production et de ventes.
- 3 - Quels sont les acteurs et domaines fonctionnels à prioriser lors de la mise en place des TIC.
- 4 - Quel(s) type(s) de technologies d'information et de communication faut-il privilégier dans le cas de l'entreprise Menhir? Justifier votre propos.
- 5 - Selon vous, quels seraient les défis humains et organisationnels éventuels liés à la mise en œuvre et à l'utilisation des nouvelles TIC ?
- 6 - Proposer un plan d'actions qui va permettre à la direction d'anticiper les défis identifiés et mieux conduire le changement.
- 7 - Présenter votre analyse et plan d'actions à l'ensemble de la classe.

La transformation numérique répond à un besoin.



3) Acteurs:

- Pt de vente : automatiser la transmission d'info (commande envoi/reception, plainte client...)

- Direction de production :
Automatisation de ses communications avec div. d'achat avec gestion de pointe
Centralisation du SI comptable et financier

- logiciel de gestion des stocks, avec
seuil stock minimal par produit

on suppose que
- l'usine est déjà suffisamment
automatisée pour interpréter les
ordres de la direction de prod

- Stocks : logiciel de gest. in
tes livraisons (prioriser les produits
périssables bientôt)

- Direction d'achat : automatisation
de la com. avec la direction
de production avec gestion
des priorités

auto des commandes au fournisseur
négo → garder l'humain
(on est à l'écoute des utilisateurs)

S) Orga : besoin de faire des
fonctions auprès des utilisateurs

Humain : dans une vue les contacts
humains (sans gestion achat
→ améliorer le support de gest. in
des pb des utilisateurs)

2ème année de formation initiale
Economie Gestion Organisation
Gestion des Systèmes d'Information
TD n°3 : Implémentation d'un ERP dans une entreprise

Introduction

Face à la diversification des produits et à l'internationalisation des marchés actuels, les entreprises souhaitant maintenir leur compétitivité, sont amenées à s'adapter rapidement aux fluctuations environnementales. De nombreuses solutions technologiques ont été mises à leur disposition, leur permettant ainsi de rationaliser leurs processus, d'accroître leur réactivité et d'améliorer leur performance organisationnelle. Les avancées technologiques du traitement de l'information ont eu des conséquences capitales sur le rôle de l'outil informatique. Cependant, l'intégration d'une nouvelle technologie au sein d'une organisation, n'est pas toujours une tâche facile à gérer. Elle engendre des modifications structurelles, de comportements et de compétences.

De nombreux cas d'échecs de projets d'implantations technologiques, en l'occurrence de systèmes d'information, ont été rencontrés dans les organisations. Selon une étude réalisée par le Standish Group sur un échantillon de 800 entreprises et 8380 projets, seules 16% des implémentations de systèmes d'informations sont considérés comme des succès à part entière. Pour le reste des projets, 31% sont abandonnés en cours et 53% finissent par être livrés mais au prix de nombreux sacrifices que ce soit en termes de coût, de délais ou d'attentes.

En effet, l'adoption d'un système d'information constitue un réel défi pour l'organisation. Plusieurs modèles ont tenté de comprendre les relations qui existent entre les attributs d'une technologie (ses caractéristiques techniques et fonctionnelles), l'attitude des usagers à son égard et leur adoption de celle-ci.

Cas de l'entreprise « PIX »

Une entreprise vietnamienne « PIX » privée, de grande taille (500 salariés), spécialisée dans la production et la distribution de produits textiles (draps, rideaux, nappes, etc.), cherche à coordonner

ces systèmes d'informations disparates. Pour ce, elle décide de mettre en place un progiciel de gestion intégré ou ERP¹ (Enterprise Resource Planning).

Les ERP sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Ils offrent à l'entreprise, une solution globale et transversale. Vu comme une innovation technologique majeure, l'ERP conduit les organisations à résoudre les problèmes d'incompatibilité de systèmes informatiques disparates et à améliorer leur communication, autant interne qu'externe. L'un des principaux avantages de la transition vers les ERP est la possibilité de gérer une grande quantité de données à travers un référentiel unique partagé. Cette innovation contribue à faciliter le passage d'un mode fonctionnel, traditionnel, à un mode développant une vision transversale des processus d'affaires. Pour être qualifiée de « progiciel de gestion intégrée » une solution logicielle doit couvrir au moins deux domaines fonctionnels différents de l'entreprise (par exemple, les Ressources Humaines et la Finance, ou encore Finance et Achats, etc.). Un ERP peut constituer le socle du système d'information de l'entreprise s'il couvre la quasi-totalité des processus fonctionnels clés de celle-ci.

Avant l'adoption de l'ERP chez « PIX »

Avant que la direction générale de l'entreprise « PIX » décide de déployer un progiciel de gestion intégré (ERP), les services fonctionnels de l'entreprise notamment la finance, les ressources humaines, la production, etc. avait, chacun, sa propre base de données. L'entreprise travaillait avec des systèmes multiples et manuels (tenue de fiches de stocks en carton, bons d'entrée et de sortie manuels, ordre de fabrication sur « Excel », gestion des achats à travers des systèmes informatiques disparates, etc.). Or, cette pluralité de systèmes d'information engendrait divers problèmes : les managers peinaient à retrouver rapidement les informations recherchées ; les données étaient redondantes et n'étaient pas consolidées entre elles (manque d'homogénéité de l'information), les coûts de maintenance des divers systèmes d'information étaient élevés, l'accès à l'information n'était pas facile, etc. Mais comme l'ont montré divers travaux, malgré les gains potentiels générés par un système ERP, sa mise en œuvre reste difficile et coûteuse en termes de temps et d'argent. Divers facteurs individuels, culturels et organisationnels peuvent ainsi affecter la réussite d'un tel projet.

¹Un ERP consiste à remplacer les systèmes d'informations épars par un système d'information totalement ou partiellement intégré. Le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications informatiques correspondant aux diverses fonctions (paie, comptabilité, gestion des stocks, etc.), de manière modulaire (modules applicatifs indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune. L'autre principe qui caractérise un ERP est l'usage de ce qu'on appelle un moteur de workflow et qui permet, lorsqu'une donnée est enregistrée dans le système d'information, de la propager dans les modules qui en ont l'utilité, selon une programmation prédéfinie.

La période d'implémentation de l'ERP chez « PIX »

Après une analyse approfondie de sa situation interne, la direction générale de l'entreprise « PIX » a décidé d'adopter un système ERP lui permettant de gérer et d'intégrer diverses fonctions ensemble. L'objectif étant de réduire le retravail et d'accélérer les procédures de traitement et d'analyse des données. Le projet de développement et d'implémentation de l'ERP a été sous-traité à une société de services spécialisée en ingénierie informatique (SSII).

Bien que les ERP puissent couvrir la quasi-totalité des domaines fonctionnels, l'entreprise « PIX », a décidé d'implémenter un système ERP qui intègre uniquement le module de la gestion de production et celui des ventes et de la distribution. Le premier module concerne les prévisions de ventes, les prévisions de la production, la planification de la production, le calcul des besoins et des ressources, le suivi de la production, le calcul du coût de revient, etc. Le second, quant à lui, intègre les commandes clients, les expéditions et livraisons, la facturation, la détermination des prix, etc. En se limitant aux deux modules, divers services disposaient encore de leur propre base de données. A cet effet, une personnalisation de l'ERP fut nécessaire pour intégrer les anciens systèmes d'information (achat, finance, ressources humaines, gestion des stocks, etc.) avec les nouveaux modules de l'ERP (gestion de production, vente et distribution). L'entreprise n'a donc pas totalement rompu avec les anciennes applications. Ainsi, le système ERP qui a été mis en œuvre n'était pas au service de toute l'entreprise.

Comme mentionné plus haut, une SSII européenne, s'est chargée de la conception et de l'implémentation de l'ERP. Le choix de la SSII n'a pas été fait par hasard. Deux filiales européennes de l'entreprise « PIX » a déjà travaillé avec cette société de services spécialisée en ingénierie informatique. « PIX » s'attendait à réussir l'implémentation du projet comme ces deux filiales européennes. L'équipe projet locale a été constituée de consultants européens locaux faisant le relais avec des consultants en Europe, des managers de projet de l'entreprise « PIX » et d'un nombre réduit d'utilisateurs du système. Ces derniers ont participé à l'analyse des demandes fonctionnelles. Ils étaient été présents, essentiellement au début du projet, lors de la définition des besoins. Cependant, la majorité de ces utilisateurs n'avaient qu'une vision partielle des processus de l'organisation.

L'équipe responsable du projet a procédé conjointement avec le comité de pilotage de l'entreprise « PIX », à l'implémentation du système. Les problèmes de communication à distance se trouvaient à l'origine de la faible participation des utilisateurs et de certains acteurs projets. En outre, la barrière de langue ne facilitait pas trop les échanges entre les consultants européens et les vietnamiens. Si la majorité des participants au projet pratiquait l'anglais, leurs accents étaient très différents. En outre, aucune formation n'a été prévue, ni par le comité de pilotage ni par le top management. Seuls, des manuels d'utilisation, rédigé en anglais, ont été mis à la disposition des personnes concernées par le nouvel système informatique. Une personne de la direction des systèmes d'information vietnamienne a été chargée d'assister les acteurs dans leur utilisation du système. Cependant, la personne du

département SI était incapable de répondre à tous les problèmes techniques rencontrés par les utilisateurs. Par conséquent, ces derniers devaient recourir aux consultants européens de la SSII qui n'étaient pas souvent disponibles.

En effet, la mise en œuvre du nouveau système a fait l'objet de nombreux débats entre les futurs utilisateurs. Certains ont insisté sur le besoin d'intégrer des modules additionnels afin de couvrir un nombre plus élevé de domaines fonctionnels. Or, le retour sur des phases antérieures du projet engendrera d'énormes coûts. Le recadrage du périmètre du projet entraînera des analyses de nouveaux processus métiers, des modifications au niveau de l'architecture et des spécifications fonctionnelles, de nouveaux cahiers de charges et de nouvelles interfaces, etc. Pour cela, la direction générale a décidé de maintenir le livrable tel qu'il a été conçu au départ sans prendre en compte les suggestions remontées par les utilisateurs.

Par ailleurs, les utilisateurs de l'ERP n'étaient pas très familiers avec ce nouveau système. Ils ont exprimé une certaine réticence et anxiété à l'égard de son usage. La majorité est restée attachée aux anciens systèmes d'informations mis en œuvre au sein de leur service fonctionnel. Ainsi, ils ont continué à travailler avec leurs anciennes habitudes sans tenter d'exploiter les potentialités du nouveau système. *« Les fonctionnalités de l'outil n'accélèrent pas les procédures de travail et beaucoup de fonctionnalités sont laissées de côté. Elles ne servent pas à grand-chose ... »* affirment certains utilisateurs. Par ailleurs, l'utilisation d'un ERP exigeait un certain niveau de compétences informatiques et d'expertise que les utilisateurs de l'entreprise « PIX » n'avaient pas. Le système était ainsi jugé très « complexe » même par les chefs hiérarchiques et leurs collaborateurs. En outre, selon certaines personnes, les fonctionnalités n'étaient pas faciles à trouver et le système générait pas mal d'erreurs.

Ainsi, l'implémentation de l'ERP au sein de l'entreprise « PIX » n'a pas été facile à gérer. Les délais de mise en œuvre du projet étaient longs.

(1) Quels sont les types d'informations que l'ERP est censé couvrir? (2) Décrire l'organisation de travail avant l'implémentation de l'ERP et expliquer l'apport de l'ERP dans leur mode de fonctionnement. (3) Quelles sont les parties prenantes du projet ERP ? (4) Quels sont les domaines fonctionnels couverts par le progiciel? Qu'en pensez-vous ? (5) Pourquoi l'implémentation de l'ERP n'a pas marché ? (6) comment aurait-il fallu accompagner l'implémentation de l'ERP ? (7) L'adoption d'un ERP constitue une décision tant managériale que technologique. Etes-vous d'accord avec cette affirmation ? Expliquez pourquoi ?

2ème année de formation initiale
Economie Gestion Organisation
Gestion des Systèmes d'Information
TD n°4 : La mise en place d'un CRM : cas de l'outil « puma »

Introduction

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde très concurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Le client a aujourd'hui le choix et ne se laisse plus séduire aussi facilement. Il n'est plus considéré comme « passif » subissant la pression des fournisseurs mais comme un acteur qui choisit en toute connaissance de cause. Pour maintenir leur positionnement concurrentiel, les entreprises doivent de plus en plus s'intéresser à leurs clients et tenter de les fidéliser ainsi que de les conserver. Le client se trouve ainsi au cœur de leur stratégie marketing. Pour cela, les entreprises semblent tisser des liens de plus en plus étroits avec leurs clients et établir une communication permanente avec chacun d'entre eux. A cet effet, la gestion des relations clients a suscité l'intérêt d'un grand nombre d'entreprises prêtes à investir dans des solutions technologiques de type CRM (Customer Relationship Management).

La gestion de la relation client ou (Customer Relationship Management) est une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels. Pour proposer les produits et services qui feront la différence, les entreprises sont amenées à analyser toutes les données disponibles qui leur permettent de connaître les clients et les marchés. La technologie devient donc indispensable pour assister les services commerciaux et marketing et améliorer la connaissance du client et des marchés.

Le concept de CRM (Customer Relationship Management) se définit comme l'intégration technologique des processus transversaux liés à la vente, au marketing et aux services clients, dans une optique d'automatisation et d'amélioration de la gestion de la relation avec le client. La CRM ne se limite pas à une boîte à outil. Il s'agit d'un processus mettant en œuvre des outils, des méthodes, une stratégie, etc. permettant de bien gérer la relation avec le client.

Cas de l'entreprise « Beta »

La société de télécommunication « Beta » est dédiée aux services de télécommunication à destination des entreprises et des particuliers. La société gère les activités de téléphonie mobile, de téléphonie fixe, d'internet, etc. dans plusieurs pays. Pendant longtemps, l'entreprise « Beta » a occupé une position de monopole sur le marché de télécommunication. Face à l'explosion des offres en téléphonie mobile et internet, la société « Beta » a décidé de particulariser ses services en misant sur la qualité offerte à ses clients. En privilégiant la qualité de ses services et produits, l'objectif de l'entreprise « Beta » est de maintenir le prix de ses services supérieur à celui pratiqué par les concurrents. Malgré la concurrence accrue dans les services de télécommunication, l'entreprise « Beta » vise à réduire ses coûts administratifs et d'acquisition des clients tout en augmentant sa marge commerciale par rapport à l'an dernier.

La société « Beta » est confrontée à un certain nombre de difficultés internes notamment le cloisonnement des unités, l'absence d'actions marketing coordonnées et intégrées et l'absence d'échange d'informations client entre les diverses unités; et externes notamment l'exigence accrue de la clientèle en termes de prix et de services ainsi que l'intensification de la concurrence et la baisse des prix. A cet effet, l'entreprise souhaite s'orienter vers une approche relationnelle avec ses clients. Autrement dit, elle veut tisser des liens plus étroits avec sa clientèle en vue de mieux répondre à ses attentes. Pour cela, elle a décidé de changer le fonctionnement de ses équipes commerciales et marketing en intégrant une solution (CRM) appelé « PUMA ».

En effet l'outil « Puma » va permettre de :

- Intégrer les données provenant des différents processus transversaux de ventes, marketing, services clients et automatiser leurs traitements. Les données peuvent provenir de l'internet, des centres d'appels, des bases de données de chacun des services.
- Centraliser l'ensemble des informations « client ».

Le projet de mise en œuvre de ce système a été attribué à une équipe de managers collaborant étroitement avec le fournisseur du logiciel (CRM) en question. Dans le souci d'avoir bien réussi son projet « PUMA », la direction générale a décidé, quelques mois après l'installation du système, d'évaluer l'impact de ce dernier sur la performance de l'entreprise. L'évaluation

de la performance va ainsi permettre d'analyser la rencontre ou non des objectifs stratégiques de l'entreprise.

(1) Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ; (2) D'une manière générale, quelles sont les fonctions principales concernées par un système CRM ? (3) Quelle est la différence majeure entre un ERP et un CRM ? Selon vous, ces deux systèmes peuvent-ils être interopérables ? Expliquez brièvement cette notion d'interopérabilité. (4) Dans le cas de l'entreprise « Bêta », quelles sont les sources de données intégrées au système « puma » ? (5) Dans quelle mesure la solution « puma » est alignée aux objectifs stratégiques de l'entreprise ? ; (6) Quels facteurs auraient pu affecter le succès du système « puma » ? (7) Vous déterminerez les indicateurs de performance permettant à l'entreprise d'évaluer sa performance post-implémentation du CRM.

2ème année de formation initiale
Economie Gestion Organisation
Gestion des Systèmes d'Information
TD n° 5: Le benchmarking des coûts informatiques

- Concevoir un tableau d'analyse du texte « la fièvre du benchmarking »
- Ce tableau doit permettre à tout membre d'une entreprise (notamment les MOA – les métiers) de comprendre de quoi il s'agit lorsque l'on parle de benchmarking informatique.
- Compléter ce tableau avec des éléments tirés de l'article "le benchmarking, lourd et utile à la fois"
- Commenter les différents propos.

I « La fièvre du benchmarking »

Effet de mode ou réelle nécessité, les pratiques de benchmarking des coûts se répandent dans les services informatiques. Du simple audit au plan d'action, elles sont encore très variées. Et si elles révèlent les possibilités de l'outil, elles en montrent aussi les limites. Etat de l'art et témoignages.

Le Crédit lyonnais a mis en place un benchmarking (ou analyse comparative) des coûts sur trois volets de son informatique : la production, le développement et les télécoms. Une étude est en cours de finalisation sur l'informatique distribuée.

Après le passage à l'an 2000 et à la monnaie unique, la forte pression exercée aujourd'hui par les utilisateurs ne doit pas occulter ce qui reste une *préoccupation majeure pour les directeurs de l'informatique* mais n'a jamais été, en France, leur point fort : *la maîtrise des coûts du système d'information*. Poussés par des directions générales qui menacent de prendre les choses en main, ils se tournent aujourd'hui massivement vers le benchmarking, méthode éprouvée par leurs confrères anglo-saxons.

UNE GRANDE VARIÉTÉ DE PRATIQUES

Selon la définition donnée par Compass, « le benchmarking compare la productivité, en termes de coûts, du système d'information d'une entreprise à celle d'un groupe de référence constitué par les meilleures entreprises, utilisant les mêmes outils et traitant les mêmes volumes pour une qualité donnée ».

Mais il existe d'autres approches, qui s'éloignent de cette définition. L'une d'elles consiste à comparer les ratios de performance de l'entreprise à ceux que donnent les études techniques des fournisseurs de matériels, ceci afin de vérifier que l'on est dans la norme de bonne utilisation et, au besoin, mieux calibrer et équilibrer les machines.

On peut également se référer à des études effectuées par les grands cabinets d'audit, comme Accenture ou Price Water House Cooper, pour se situer ponctuellement dans une échelle de productivité.

Mais, pour les puristes, de plus en plus nombreux, le benchmarking des coûts est un outil structurant qui s'intègre aux méthodes de travail. Il s'agit alors de rejoindre une base de données existante, en adoptant les règles de mesure et le modèle fonctionnel imposés par cette dernière, afin de suivre dans le temps sa propre évolution par rapport aux meilleurs et améliorer sa productivité.

Deux principales bases de données, celle de Compass et celle du Gartner Group, couvrent, en France, tous les aspects du système d'information, à savoir la production, le développement, les télécommunications et l'informatique distribuée (postes de travail, etc.).

Au Crédit lyonnais, l'opération de benchmarking, renouvelée tous les douze à dix-huit mois, permet de justifier les prix par rapport aux clients internes, comme vis-à-vis des prestataires extérieurs.

« Pour la production, c'est assez simple. Nous obtenons des rapports explicites qui indiquent clairement les écarts et la façon d'agir », estime le responsable de la direction centrale du traitement des opérations et de l'informatique.

La chose devient plus délicate lorsque l'on s'attaque au développement, « car l'analyse se base sur les points de fonction (*) et l'on est davantage livré à soi-même pour trouver des solutions », reconnaît-il.

Une expérience que beaucoup partagent et qui montre les premières limites de l'outil. « Un benchmarking sur le développement se traduit, pour les chefs de projet, par une surcharge de travail importante et en dehors du champ de leur métier. Tout cela pour arriver à un plan d'action très théorique, qui déçoit, et compromet toute action ultérieure ressemblant de près ou de loin à du benchmarking. Comme par exemple une démarche de qualité totale, basée, elle aussi, sur des interviews et des questionnaires », témoigne un responsable d'une entreprise publique.

L'ÉPREUVE DE VÉRITÉ

« Tout le monde sait que la méthode des points de fonction n'est pas adaptée, reconnaît le responsable de l'activité Benchmarking, pour l'Europe du Sud au Gartner Group. Mais on en n'a pas d'autre ». Pour alléger la charge, la méthode du Gartner consiste à transformer le nombre de lignes de code et le langage en points de fonction, et à concentrer l'effort sur les applications plus lourdes et plus critiques pour l'entreprise. « Nous ne cherchons pas à être scientifiques et à déceler des écarts en dixièmes de pourcentage. Il faut savoir que certains de nos clients en sont encore à découvrir que 80% de leurs charges sont sur la maintenance », insiste Dominique Hans.

Reste que le lancement d'une opération de benchmarking doit être considéré comme un véritable projet, avec soutien hiérarchique, participation active des responsables opérationnels, plans de communication et plans d'action. « Il faut exiger que les consultants soient présents sur le terrain », conseille le Directeur Général de Compass France. C'est pour lui le meilleur moyen de garantir la dimension concrète au plan d'action, d'établir un climat de confiance et d'éviter que la peur d'être jugés ne conduisent les gens à « arranger » les chiffres. En multipliant, par exemple, la meilleure semaine par cinquante deux pour améliorer les scores.

Et Compass de noter que cette peur n'est pas l'apanage des responsables intermédiaires. « C'est même notre principal concurrent. Les directeurs informatiques français craignent l'épreuve de vérité que représente le benchmarking, contrairement à leurs homologues anglo-saxons, pour qui l'on peut toujours s'améliorer ». Pas étonnant alors, comme on le remarque au Gartner Group, que certains se contentent de faire du benchmarking interne, pour se comparer à eux-mêmes d'une année sur l'autre! « C'est occulter le fait que les meilleurs progressent, eux aussi et que le but est de rester en phase avec le marché. Ainsi les meilleures entreprises ont diminué leurs coûts de 22% ».

Une bonne façon d'exorciser cette peur est de remettre le benchmarking à sa juste place : celle d'un outil parmi d'autres. Car, certes, ce n'est pas la panacée, mais il a son intérêt pour ce qu'il apporte d'indicateurs.

« Avec le benchmarking, on mesure ce que l'on a pour le prix que l'on paye, sans préjuger de la valeur ajoutée qu'apporte le système d'information au métier de l'entreprise », résume le DG de Compass qui veut toutefois tordre le cou au mythe selon lequel on ressort avec des ratios moins bons si l'on a une informatique à forte valeur ajoutée.

Au-delà de la simple analyse comparative de performance, certaines pratiques, importées d'outre-Atlantique et à l'état de l'art de l'utilisation de l'outil benchmarking, commencent à se développer dans l'Hexagone. Il s'agit par exemple de l'intervention d'un benchmarker dans un contrat d'infogérance pour indexer les prix. « Ce sont des contrats entre le benchmarker, l'outsourcé et le prestataire, pour réactualiser régulièrement les coûts, en s'alignant sur les meilleurs », explique Compass, qui est déjà partie prenante dans deux contrats d'infogérance de réseaux passés entre Bull et Expertel (filiale de France Télécom) d'une part et entre le Crédit Lyonnais et France Télécom d'autre part. « Nous calculons plus de mille indicateurs et nous recueillons plus de six cents données par client. Ce qui permet toutes sortes de simulations. On nous consulte avant de prendre une décision, pour, par exemple, savoir quelle est la meilleure politique d'achat, ou encore sur l'opportunité d'une migration. »

(*) La méthode des « points de fonction » mesure la taille d'une application en fonction du volume de fonctionnalités livrées à l'utilisateur (source : Oresys-Lysys).

SIX BONNES RAISONS DE FAIRE DU BENCHMARKING :

- S'assurer que l'informatique se situe bien parmi les « bons de la classe ».
- Faire un état des lieux en prenant de nouvelles fonctions.
- Améliorer sa productivité.
- Mieux négocier avec ses prestataires de services.
- Communiquer efficacement avec une direction générale et ses utilisateurs.
- Se doter d'un outil d'aide à la décision (politique d'achat, opportunité de projets, etc.).

COMBIEN ÇA COÛTE ?

«Le coût d'une étude varie de 50 000 € à 300 000 €, selon le périmètre. Avec un engagement de résultat», précise le directeur général de Compass France. Car, pour lui, un benchmarking sans plan d'action associé n'est qu'un coup d'épée dans l'eau. Lancer un premier benchmarking (appel d'offres, choix d'un fournisseur, communication interne, élaboration d'un questionnaire, etc.) prend un an en moyenne. Une fois l'outil en place, trois mois suffisent pour renouveler l'opération.

ANALYSE DES COÛTS : Sept ratios à suivre en priorité

« Le ratio *budget informatique/chiffre d'affaires* constitue le point de départ d'une analyse des coûts », explique la directeur associé du Benchmark Group et directeur de la publication *Management & Budget Informatiques*. «Ratio à prendre avec précaution, précise-t-elle, étant donné le débat actuel sur ce que doit prendre en compte le budget informatique.»

Au-delà de ce ratio de base, on peut identifier six benchmarks prioritaires

- la *décomposition des coûts par nature* : l'entreprise a-t-elle su tirer profit de la baisse des coûts du matériel pour recentrer son budget vers le développement du logiciel et la mise en œuvre de progiciels.
- les *effectifs informatiques* : quel est le temps consacré à la maintenance par rapport au développement.
- le *taux d'équipement* : quelle est la part des effectifs de l'entreprise équipés d'un poste de travail.
- le *développement d'applications* : les applications sont-elles livrées dans les délais et dans les budgets.
- l'*implication des utilisateurs* : dans un projet, la charge devrait être répartie pour moitié sur les utilisateurs et pour moitié seulement sur les informaticiens.
- les *coûts rapportés à des unités d'œuvres simples* : coût de gestion d'un client, de production d'une facture, d'un bulletin de paie, etc.

EN CHANTIER

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, a lancé un groupe de travail sur le benchmarking, présidé par le responsable de la direction centrale du traitement des opérations et de l'informatique au Crédit lyonnais avec, comme premier objectif, une étude sur l'état actuel des pratiques (les résultats sont aujourd'hui accessibles sur le site du Cigref). L'Afai, Association française d'audit et de conseil en informatique, lui emboîte le pas, en créant elle aussi son propre groupe de travail sur le sujet.

II Le benchmarking, lourd et utile à la fois

L'étalonnage informatique, alias benchmarking, reste encore cantonné à des domaines bien délimités. Une étude du Cigref.

« Avec le benchmarking, on mesure ce que l'on a pour le prix que l'on paye, sans préjuger de la valeur ajoutée qu'apporte le système d'information au métier de l'entreprise », déclarait, en avril 1998, le responsable de la direction centrale du traitement des opérations et de l'informatique au Crédit Lyonnais (voir « La fièvre du benchmarking »).

Pourtant, un an plus tard, les grandes entreprises françaises cherchent toujours, dans cette méthode, le moyen de mieux évaluer la contribution stratégique de l'informatique à la création de valeur dans l'entreprise. Un terrain sur lequel refusent de les suivre leurs prestataires, arguant de la subjectivité de ce type de mesure. Telle est l'une des conclusions de l'étude (*) que vient de publier le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises), à la suite des travaux d'un groupe de réflexion.

Au point de départ de ces travaux, une enquête menée auprès des grandes entreprises françaises, d'où il ressort qu'une écrasante majorité (85 %) pratique le benchmarking (ou étalonnage comparatif). Sur les 35 entreprises ayant répondu à l'enquête, 65 % le pratiquent même très régulièrement dans leurs grands centres de production.

Elles regrettent que les modèles proposés par les prestataires soient trop souvent axés sur les grands systèmes et ne prennent pas suffisamment en compte les plates-formes plus récentes, comme les serveurs « NT », Unix ou encore les AS/400. Et si les pistes d'amélioration dégagées par ces benchmarkings doivent permettre des gains substantiels, elles débouchent sur des plans d'action complexes à gérer sur le plan social (externalisation, réorganisation, etc.).

Côté études et développements, le benchmarking, encore peu répandu, est jugé lourd à mettre en œuvre. Points positifs : le benchmarking permet d'améliorer le pilotage de cette activité et la qualité des applications. Il

favorise la sensibilisation des équipes à la démarche industrielle et engendre une dynamique vertueuse de dialogue avec les maîtrises d'ouvrage.

Une opération ponctuelle

L'étude n'aborde pas le benchmarking des réseaux de télécommunications, ni celui des environnements serveurs. « *C'est probablement parce que le domaine du benchmarking métiers a focalisé l'essentiel de la réflexion* », lit-on.

Il ressort que les études de benchmarking informatique permettent à l'entreprise de savoir si elle dépense trop, mais pas si elle dépense bien. « Aucune méthode de benchmarking ne nous semble capable, aujourd'hui, de valider une démarche et un choix d'architecture ou de solutions », estiment les participants. Quant à évaluer la contribution stratégique de l'informatique à la création de valeur, « il faut probablement mobiliser d'autres approches et d'autres méthodes de travail », conclut l'étude.

Pour l'heure, 60 % des entreprises ayant répondu à l'enquête estiment que le benchmarking informatique n'est pas encore intégré au management comme élément décisif de la planification stratégique, de la prévision budgétaire, de la communication, etc. Dans la plupart des entreprises, il reste une opération ponctuelle liée à un événement précis (externalisation, par exemple).

Parmi les freins avancés, le coût, la lourdeur et le manque de confiance dans les modèles de référence. Sans parler des freins culturels, comme la réticence de certaines populations, dont les équipes études. « L'intérêt du benchmarking repose souvent sur la conviction d'un individu », note l'étude.

(*) Le rapport est disponible sur le site : www.cigref.fr

III Commentez les différents propos

- Si l'objectif est d'améliorer la performance, la référence utile se trouvera probablement parmi les meilleurs 'performers' du marché, et il sera utile de mettre en évidence les 'meilleures pratiques'. En revanche, s'il s'agit de communiquer ou de se positionner, une référence constituée de sociétés du même secteur sera plus adéquate.

- Le niveau de détail est important et doit être déterminé en fonction des objectifs du benchmarking. La mise en place d'un plan d'action doit s'appuyer sur une phase de collecte détaillée, car elle seule permet de remonter aux causes des écarts identifiés.

- Trop d'analyses comparatives se terminent par des discussions sans fin sur le contenu des postes collectés et sur leur 'comparabilité'. La difficulté est de parvenir au bon niveau de détail, qui permette de définir un 'élément de base' suffisamment fin pour être comparé à son équivalent dans la base de références.

2ème année de formation initiale
ECONOMIE GESTION ORGANISATION
Gestion des systèmes d'information (GSI)

TD n°6 - L'INFOGERANCE
Réussir son infogérance, une affaire d'anticipation

1. La décision d'infogérer peut obéir à diverses motivations. Quelles sont les phases essentielles de la réussite du processus ?
2. Quel est l'intérêt du cahier des charges ? Préciser son contenu, c'est à dire les points essentiels à intégrer.
3. Comment choisir un prestataire ? Quelles sont les questions clés à se poser ?
4. Proposer un tableau de classement des différentes prestations d'infogérance.

L'infogérance, remède à la complexité des systèmes d'information ? Cela ne fait aujourd'hui aucun doute. Sauf si les dirigeants de systèmes d'information ne savent ou ne souhaitent pas anticiper l'évolution de leurs architectures. Sauf s'ils ne se soucient guère du devenir de leurs applications et de leurs besoins. Sauf, enfin, s'ils rechignent à piloter au quotidien un prestataire de services. Mais parions que ceux-là ne sont guère nombreux.

La croissance du marché français (+18 % par an en moyenne selon le cabinet Business Intelligence Group, BIG) montre que les entreprises ont intégré les enjeux. « Lorsque l'on analyse en détail l'évolution des politiques mises en place ces derniers mois par les principales directions de systèmes d'information (mise en place d'une politique d'achats, gel de certains projets, réduction des budgets...), quel que soit leur secteur d'activité, on observe que ces politiques découlent en réalité de trois nouvelles contraintes qui s'imposent aux DSI : la première concerne la baisse des coûts d'exploitation, de maintenance et de développement du système d'information. La seconde porte sur la nécessité de vaincre la complexité du système d'information. Enfin, la troisième contrainte impose que le système d'information constitue un levier du développement business de l'entreprise », souligne Philippe Audrain, associé du cabinet BIG.

S'il n'y a jamais une motivation unique qui pousse une entreprise vers l'infogérance, il reste un processus auquel personne n'échappe : la gestion du contrat, avant qu'il soit signé, pendant la phase de transition puis durant toute sa durée de vie. Plus ce long processus est organisé, anticipé et formalisé contractuellement, plus l'infogérance sera considérée comme une réussite.

D'emblée, l'engagement d'un processus d'infogérance soumet le DSI à trois tâches délicates : définir le cahier des charges, choisir son prestataire puis négocier. L'objectif étant d'éviter qu'un maillon faible dans la chaîne ne vienne compromettre la stabilité et la qualité de l'ensemble.

Repérer les bons prestataires

Tout commence par le cahier des charges. Ce document sera la base de la consultation des prestataires potentiels. Il contient une présentation de l'entreprise (ses métiers, sa stratégie, ses chiffres clés...) et de son système d'information (nombre d'utilisateurs, architecture technologique, types d'applicatifs...). Ce descriptif est complété par une analyse des besoins et des objectifs qui conduisent l'entreprise à se tourner vers l'infogérance. Le cahier des charges, élément incontournable sur lequel vont se baser les prestataires pour formaliser leurs offres, regroupe également les attentes de l'entreprise en matière de prestations, d'engagements de services et les dispositions qui vont régir la vie du contrat.

Il faut ensuite choisir le bon prestataire. Cette étape passe par une étude approfondie des propositions reçues, si possible avec une vue synthétique. Pour simplifier, il est par exemple possible de construire, sur un tableur, une grille comparative à double entrée : en lignes, on listera les critères sur lesquels sont jugés les prestataires. Par exemple : la couverture géographique, le prix, les possibilités de benchmarking (avec d'autres prestataires), les modes de facturation, la qualité de la réponse à l'appel

d'offres, le niveau de reprise des actifs. En colonnes : les pondérations et les notes attribuées à chacun des dossiers.

Cette approche quantitative permet d'opérer un premier tri, selon les critères considérés comme stratégiques, importants ou moins importants. Mais, au-delà d'un dépouillement, si précis soit-il, des réponses aux appels d'offres, comment repérer un prestataire digne de confiance ?

Jérôme Barthélémy, professeur de stratégie internationale à Audencia Nantes et auteur d'un ouvrage sur les stratégies d'externalisation (*) estime « qu'un prestataire est digne de confiance lorsqu'il ne tire pas profit des failles du contrat pour accroître les revenus issus de la relation avec l'entreprise externalisatrice ».

Deux techniques peuvent être utilisées : la « connaissance de première main », c'est-à-dire l'expérience, dans le cadre de contrats portant sur des activités peu stratégiques (par exemple, la bureautique ou le support aux utilisateurs) permettant d'évaluer les qualités et les défauts du prestataire en situation réelle. D'autre part, « les connaissances de seconde main », autrement dit l'analyse de la réputation du prestataire. « L'analyse de la réputation permet de déduire des renseignements sur ses comportements futurs. Les partenaires potentiels douteux doivent être évités. En effet, traiter avec eux nécessite d'investir dans des mécanismes contractuels coûteux ou de prendre des garanties », souligne Jérôme Barthélémy.

Troisième dossier difficile : la négociation et l'établissement du contrat. « Tout ce qui n'est pas écrit ne vaut rien », observe Pierre Laigle, cofondateur du cabinet KLC, spécialisé dans le conseil aux entreprises en matière d'infogérance. Lorsque les deux ou trois prestataires sont sélectionnés, il convient de repérer avec précision les points faibles des propositions de chacun, de manière à négocier de manière préventive le moyen de résoudre les problèmes potentiels. Et de ne jamais oublier que l'infogérance s'inscrit dans la durée !

Il est bien sûr possible de transférer un contrat vers un autre prestataire, ce que l'on appelle la transférabilité ou la réversibilité en cas de difficultés avec un fournisseur.

Et après ? Le DSI peut-il légitimement aspirer à plus de tranquillité ? Probablement, car plusieurs éléments se trouvent modifiés : le mode d'allocation du temps (davantage de contacts avec les fournisseurs, moins de temps à gérer les équipes internes), le mode de gestion des ressources humaines (des compétences à plus forte valeur ajoutée se substituent en partie à celle existantes, notamment pour l'exploitation du système d'information), la vision des budgets (mensuelle au lieu d'annuelle), et la nature des relations avec la direction générale. Autant d'éléments sur lesquels le DSI peut agir pour revaloriser son rôle par rapport aux directions métier.

(*) Stratégies d'externalisation, par Jérôme Barthélémy, Editions Dunod, 2001

QU'EST-CE QUE L'INFOGERANCE ?

Selon Business Intelligence Group (*), il s'agit pour une entreprise d'externaliser tout ou partie d'un process qui lui est propre initialement, y compris son process système d'information (infogérance), dans le cadre d'un contrat pluriannuel engageant la responsabilité du fournisseur à travers des indicateurs et des pénalités éventuelles prédéfinies.

L'externalisation comprend plusieurs types de prestations :

- lorsqu'il s'agit d'externaliser un process autre que le système d'information, la prestation est un service de management de process (ou BPMS : Business Process Management Service) ;
- lorsqu'il s'agit d'externaliser le système d'information dans son ensemble, la prestation fournie est l'infogérance globale (global outsourcing) ;
- lorsqu'il s'agit d'externaliser, au sein du système d'information, tout ou partie des chaînes applicatives, la prestation est le management d'applications (Application Management Services). Si l'externalisation d'une chaîne applicative comprend à la fois l'application et l'infrastructure associée, on parlera d'infogérance applicative. Comme exemples d'infogérance applicative, citons celle de progiciels intégrés ou d'applications Web. Lorsque l'externalisation d'une chaîne applicative se limite à l'application, on parle alors de tierce maintenance applicative (TMA) ;
- lorsqu'il s'agit d'externaliser, au sein du système d'information, tout ou partie de l'infrastructure, la prestation est un service de management d'infrastructure (IMS : Infrastructure Management Service). L'infogérance d'exploitation, de grands systèmes, de systèmes distribués ou encore de serveurs Web sont des exemples d'IMS.

(*) Business Intelligence Group vient de publier une étude stratégique intitulée "Le Marché de l'outsourcing, situation 2001 et perspectives 2004".

Annexe 1 : Infogérance : comment rater son externalisation ?

Face aux professionnels de l'infogérance, les entreprises clientes se comportent en amateurs. Solution : se faire aider par un autre professionnel, le consultant.

Stratos SARISSAMLIS, Program Director Europe pour le département service management stratégies du Meta Group, n'encourage pas les entreprises tentées par l'externalisation de leurs systèmes d'information, et par l'infogérance en particulier. Il estime que trois quarts des firmes qui y recourent n'en sont pas vraiment satisfaites. Il ne jette pas la pierre aux fournisseurs, mais pense que « quelque chose a raté dans le cycle de vie du projet ».

DSI, gestionnaires et juristes ne se concertent pas assez

- Première cause d'échec : une prise de décision trop rapide, faite pour résoudre des problèmes informatiques et non comme une vraie décision d'entreprise. On n'a pas assez analysé la rentabilité financière de l'opération, ni l'objectif stratégique d'un tel changement : gagner en flexibilité et/ou en qualité de service, plus encore qu'en coût des opérations. *Solution : bien savoir ce que l'on veut.*
- Deuxième cause d'échec : une négociation menée successivement (et sans coordination) au niveau technique, puis financier, puis juridique. L'informaticien passe la main au contrôleur de gestion qui fait finalement appel au juriste pour « légaliser » l'opération. Bref, on traite en ordre dispersé face à un fournisseur qui a, lui, un bon modèle global de ce qu'il veut vendre. *Solution : travailler en équipes de projet.*
- Troisième cause d'échec : l'inégalité dans la connaissance du domaine. L'entreprise qui vient à l'infogérance découvre un monde nouveau. Elle a en face d'elle un prestataire qui traite le problème tous les jours. C'est le jeu d'un amateur contre un professionnel. En particulier, l'entreprise négocie tout sur le même plan, alors qu'il faudrait privilégier les points critiques, et transiger sur le reste pour avoir l'essentiel. *Solution : l'assistance à maître d'ouvrage.*
- Quatrième cause d'échec : le manque de motivation des hommes. S'occuper de l'infogérance, dans une entreprise, c'est se garantir des années d'ennuis et de solitude à lire des rapports, à autoriser des paiements. *Il faut que ces postes soient valorisés comme de véritables carrières.*
- Cinquième cause d'échec : on ne gère pas les risques liés à un tel contrat. Ici encore, la balance n'est pas égale entre un grand fournisseur qui peut lisser ses résultats entre de multiples comptes et une entreprise cliente qui joue sa vie sur la qualité et la fiabilité de son système d'information. De plus, le monde de l'infogérance est constamment agité par de grands mouvements de concentration. Pour ne prendre qu'un exemple : Olsy, racheté par Wang, lui-même racheté quelques mois plus tard par Getronics. Il faut donc assortir le contrat de clauses de garantie et de résiliation.
- Conclusion : les maîtres d'ouvrage ont besoin de médiateurs. Et, on s'en doute, pourquoi ne pas s'adresser au Meta Group, qui propose d'ailleurs une formule originale : un paiement à l'année, comme le médecin chinois !

Comment se termine un contrat d'infogérance ?

Quelle que soit la cause de la fin d'un contrat d'infogérance, il faut organiser contractuellement les conséquences de la fin du contrat. L'objectif est, en toutes circonstances, d'assurer la réversibilité du projet. Or, celui-ci aura nécessairement évolué et ne correspondra plus au projet initial. Il est donc essentiel que le client s'informe, tout au long du projet, des évolutions et des adaptations du système informatique.

La garantie d'autonomie peut influencer certains choix au cours du projet. Par exemple, les parties pourront donner la préférence aux produits standards qui facilitent le retour à une exploitation autonome. Enfin, il faudra procéder de nouveau à un inventaire, en distinguant les éléments qui appartiennent au client ou sont susceptibles d'être repris par le client et ceux qui appartiennent au prestataire dont le client souhaite poursuivre l'exploitation. Il est également possible de prévoir une assistance rémunérée du prestataire pendant un temps à définir pour accompagner l'opération de réversibilité.