

SOMMAIRE

ÉTUDE p. 2

Laetitia Bardoul, consultante du cabinet Yphise : « La performance des entreprises doit être mesurée par des solutions spécifiques. »

ÉVOLUTION p. 4

Luca Garlanda, responsable des solutions IT Management de SAS : « Le véritable enjeu concerne la maîtrise des coûts informatiques plus que leur suivi. »

STRATÉGIE p. 6

Jean-Christophe Nouveau, responsable de l'offre SAS Financial Intelligence : « Le pilotage budgétaire de la DSI doit être lisible pour tous. »

DÉMARCHES p. 8

Joachim Treyer, associé du cabinet Cost House et chargé de cours à l'École Centrale de Paris : « Le système d'information a le statut d'un centre de coûts alors qu'il peut démontrer qu'il est créateur de valeur. »

TÉMOIGNAGE p. 10

Marc Leymonerie, assistant exécutif du DGSI d'Air France et responsable du service Stratégie et études économiques au CIO Office : « Notre but était d'arriver à un reporting opérationnel. »

ENTRETIEN p. 12

Daniel Delorge, directeur général de SAS France : « Il est essentiel d'harmoniser les sources dans un référentiel commun. »

DSI : pour une maîtrise des performances et des coûts “productive”

PAR PASCAL BOIRON

Les directions des systèmes d'information doivent plus que jamais démontrer qu'elles ne sont pas des centres de coûts et qu'elles contribuent largement à la création de la valeur dans les entreprises. Cette démonstration représente un double défi.

D'une part, les DSI doivent prouver leur capacité à maîtriser les coûts concernant l'exploitation et les projets engagés. D'autre part, elles doivent apporter aux directions générales et aux services métiers toutes les informations nécessaires pour qu'ils prennent leurs décisions « en connaissance de cause ».

L'expression « connaissance de cause » est lâchée et elle est lourde d'implications : il ne s'agit pas seulement d'identifier et de détailler les liens de causalité entre les services rendus, les ressources utilisées et les coûts facturés, mais de rendre ce discours compréhensible.

De fait, l'informatique avait besoin de nouveaux outils informatiques pour faire la preuve de la pertinence des investissements qui la concernent. Un simple tableur, même s'il est poussé jusqu'aux dernières limites de ses capacités, ne peut pas porter durablement cette fonction sur ses épaules.

C'est dans ce contexte que la montée en puissance de nouvelles méthodes et de nouveaux outils vient apporter de nouveaux arguments aux DSI.

Ce *Cahier Thématique* présente un panorama de ces nouvelles approches de la maîtrise des coûts informatiques, fondées sur le partage des meilleures pratiques et sur l'utilisation de solutions spécialisées.

Laetitia Bardoul, consultante du cabinet Yphise

“La performance des entreprises doit être mesurée par des solutions spécifiques.”

— *Le cabinet Yphise vient de publier une étude* sur les solutions de pilotage stratégique de la performance : quels étaient les champs de votre analyse ?*



Laetitia Bardoul

Laetitia Bardoul : Sur ce projet, nous nous intéressons aux solutions capables d'évaluer et d'optimiser la performance des entreprises par la conduite de stratégies efficaces. Une stratégie étant l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs.

Ces solutions, que nous avons appelées solutions de pilotage stratégique de la performance – ou *Strategy Management* – permettent de définir des objectifs métiers, qu'ils soient financiers ou non financiers (comme la satisfaction client ou le niveau des risques), matériels ou immatériels (la marque, le capital client ou le capital humain). Elles aident à suivre ces objectifs dans le temps grâce à des tableaux de bord. Elles proposent également des fonctions analytiques et prévisionnelles pour anticiper les changements et les tendances. Elles permettent par ailleurs de conduire des stratégies opérationnelles associées aux objectifs : plans d'action, gestion des budgets et des ressources, collaboration, etc.

Au niveau de la méthode, l'objectif d'Yphise était d'identifier par un programme de recherche le portefeuille de projets qui méritent investissement pour les entreprises. Chaque rapport est l'étude préalable du projet dont les

décideurs ont besoin pour sécuriser leur décision. Il établit une opportunité de projet selon le besoin d'un comité de direction : gains, périmètre, cahier des charges, *short-list*, démonstration de la valeur des solutions. Nous suivons pour cela un processus certifié ISO 9001:2000. Nous avons d'abord contacté et rencontré les différents éditeurs présents sur ce marché avant d'établir une *short-list* de quatre produits permettant de répondre aux enjeux identifiés sur ce projet : Metric Studio (IBM/Cognos) ; Office PerformancePoint Server (Microsoft) ; Strategic Performance Management (SAS) et Strategy Management (SAP). Toutes ces solutions ont ensuite été évaluées sur un cahier des charges de 160 points fonctionnels ou techniques.

— *Quels sont les bénéfices de ces outils pour les entreprises ?*

Laetitia Bardoul : Notre recherche montre que les solutions de pilotage stratégique de la performance sont un investissement clé pour toutes les entreprises de tous secteurs. Conduire les stratégies est un challenge difficile dans les entreprises car il est compliqué de prendre du recul par rapport à la pression opérationnelle. La conduite de stratégies nécessite une utilisation intelligente des solutions spécifiques. Les solutions de pilotage stratégique de la performance, grâce aux différentes fonctions

(*) Le volume de conclusions, le cahier des charges et les résultats détaillés de l'étude peuvent être commandés sur le site www.yphise.fr (yphise@yphise.com).



qu'elles proposent, permettent essentiellement deux gains : d'une part, optimiser la conduite des changements et l'atteinte des objectifs et, d'autre part, faciliter l'implication des services métiers sur les objectifs IT.

— *Quels sont les points forts et les faiblesses que vous avez identifiés ?*

Laetitia Bardoul : Les quatre solutions retenues permettent toutes de répondre aux enjeux que nous avons définis pour le projet gestion des stratégies. Nous n'avons gardé en *short-list* que des éditeurs démontrant leur engagement sur ce segment de marché et proposant des solutions efficaces. Les solutions retenues permettent toutes la définition, la communication et le suivi des objectifs et des stratégies opérationnelles. Elles incluent également des fonctions d'intégration et d'alimentation de données.

Nous avons évalué les solutions sur quatre axes d'étude : faciliter la définition des indicateurs en fonction des objectifs métier, améliorer la gestion de stratégies opérationnelles en lien avec les objectifs, superviser la performance métier dans le temps et enfin analyser et optimiser la performance métier.

Il existe des différences entre les solutions sur chacun de ces axes. Globalement, il existe essentiellement des distinctions sur la capacité à définir des objectifs et des stratégies de façon distincte de celle des indicateurs, sur les éléments fournis en standard pour faciliter la définition d'objectifs et de stratégies, afin de se conformer aux obligations légales, par exemple. Il faut par ailleurs évaluer les fonctions de communication entre utilisateurs sur les objectifs et stratégies, la définition d'actions opérationnelles précises et leur suivi dans le

temps, les capacités d'intégration (est-on capable de récupérer et gérer n'importe quels formats et sources de données ?) ou encore la gestion de fonctions analytiques (prévision, simulation, optimisation, etc.).

— *Quel est le profil de SAS dans ce panorama ?*

Laetitia Bardoul : Strategic Performance Management de SAS offre la meilleure couverture de notre cahier des charges. La solution permet de gérer facilement aussi bien des objectifs financiers que des objectifs non financiers et immatériels pour le suivi de la performance de l'entreprise. De plus, la solution est simple à utiliser avec un modèle de gestion des stratégies facile à personnaliser. SAS fournit également des modèles prédéfinis selon différents enjeux : conformité, gestion de risques, secteurs d'activité ou départements métier. Ces éléments prédéfinis accélèrent la définition des stratégies. Enfin, la solution démontre des points forts pour la gestion des actions opérationnelles liées aux objectifs et pour l'alimentation des indicateurs, manuellement ou automatiquement.

“ Notre recherche montre que les solutions de pilotage stratégique de la performance sont un investissement clé pour toutes les entreprises de tous secteurs. ”

Luca Garlanda, responsable des solutions IT Management de SAS

“Le véritable enjeu concerne la maîtrise des coûts informatiques plus que leur suivi.”

— *Le suivi des coûts informatiques est généralement réalisé avec des outils tels que les tableurs : pourquoi faudrait-il utiliser des applicatifs spécialisés ?*



Luca Garlanda

Luca Garlanda : Parce que les objectifs des entreprises ont évolué. On peut effectivement “suivre” les coûts en se contentant d’un tableur, mais l’enjeu n’est plus là. On ne parle plus du “suivi” mais de la “maîtrise” des coûts, et aussi du pilotage de la performance et du respect des règles de gouvernance. L’évolution vers des outils spécialisés est dictée par trois impératifs :

- faciliter l’automatisation des processus ;
 - disposer de modèles qui soient révisables et qui fournissent des données fiables et lisibles, pour pouvoir non seulement constater mais aussi anticiper et travailler sur plusieurs hypothèses ;
 - partager l’information, dans un contexte qui doit rester pleinement sécurisé.
- Ces demandes dépassent largement les capacités d’un tableur.

— *Quels sont les apports concrets des solutions spécialisées dans le pilotage des coûts ?*

Luca Garlanda : Le gain essentiel est la réactivité. La direction des systèmes d’information doit être en mesure de fournir des simulations en quelques jours. C’est de cet avantage fondamental que découlent tous les autres. Par exemple, les données et les rapports générés par l’application doivent être compréhensibles pour l’ensemble des décideurs, qui ne sont a priori pas des spécialistes des méthodes de modélisation des coûts. De la même manière, l’aide à la décision ne peut être un atout que si elle se fonde sur des données fiables. Le fait de recourir à une solution spécialisée permet de minimiser les risques d’erreurs de calcul, notamment en supprimant les ressaisies. Autre point déterminant, ces outils intègrent les principales méthodes et meilleures pratiques. Dans tous les cas, ces solutions spécialisées

GESTION DES COÛTS INFORMATIQUES

LES ATOUTS DES SOLUTIONS SPÉCIALISÉES

Les retours d’expérience des entreprises ont permis de mettre en évidence les principaux atouts des solutions spécialisées. Parmi eux, on peut notamment citer :

- l’**automatisation des processus**, liée à une alimentation périodique du modèle en matière de coûts ou de quantité d’inducteurs ;
- le **niveau de sécurité**, qui peut être adapté aux différents modèles et états ;
- la **facilité de l’implémentation**, avec des déploiements de trois mois en moyenne ;
- la **puissance du moteur de calcul** (capacités de simulation, maintenabilité, lisibilité, possibilités d’allocations sophistiquées, réduction des temps de calcul...);
- la **facilité d’intégration et d’exportation des données**, à laquelle s’ajoute la possibilité d’une saisie décentralisée des données complémentaires ;
- la **réactivité et la simplicité** dans l’analyse et le reporting.

autorisent une plus grande automatisation dans l'intégration, l'exportation et l'analyse des données. Cette automatisation est en l'occurrence un gage d'indépendance vis-à-vis du service informatique, puisque les rapports sont générés de façon automatique, sans qu'il soit nécessaire de solliciter à chaque fois les équipes de la DSI.

— *Les notions de “coûts” et de “performances” ne sont-elles pas antinomiques ?*

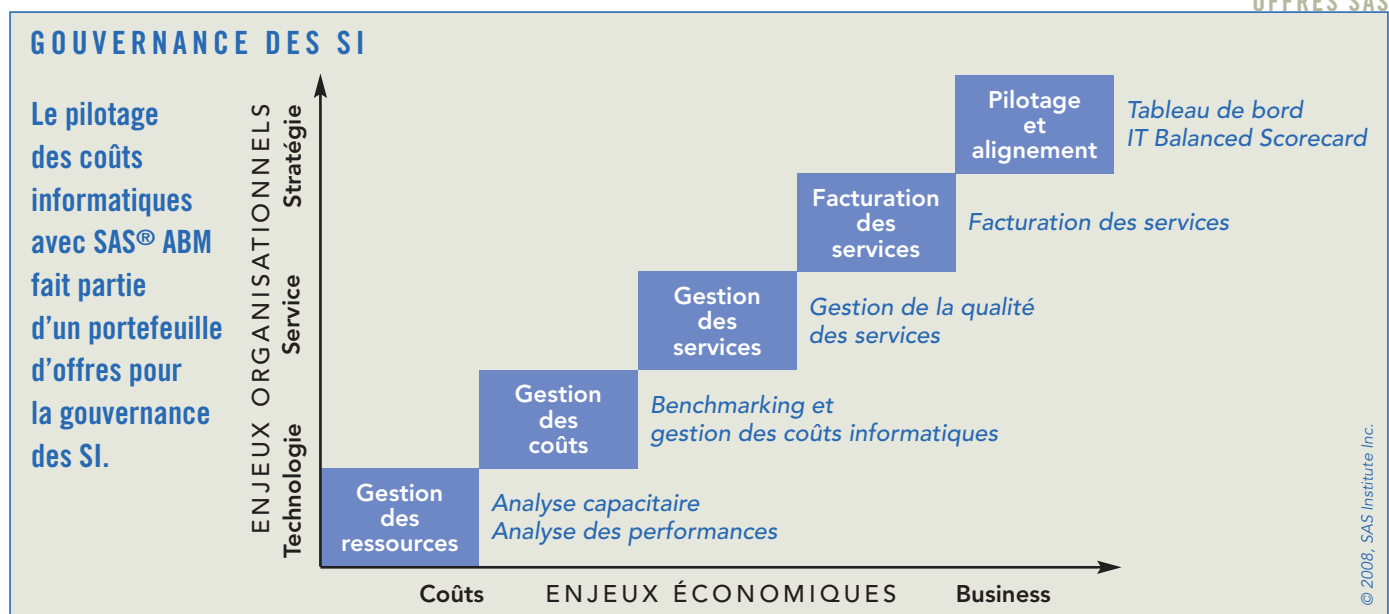
Luca Garlanda : Les outils de modélisation et de pilotage des coûts informatiques ont justement été conçus pour prendre en compte ces deux dimensions. Une solution spécialisée doit pouvoir répondre à ce double objectif. D'une part, elle doit rendre possible – sinon garantir – la cohérence entre le volume des prestations demandées, les activités à mettre en œuvre pour les mener à bien, les budgets et les ressources nécessaires et les coûts unitaires des prestations.

En résumé, on pourrait dire que cette fonction conditionne la préparation du budget. D'autre part, il s'agit de mettre en relation les coûts et les indicateurs de performance : c'est en identifiant les dérives entre les modèles prévisionnels et les résultats réels que l'on peut mettre en place des plans d'action correctifs.

— *Le fait de travailler sur plusieurs dimensions n'implique-t-il pas des temps de déploiement longs pour ces solutions spécialisées ?*

Luca Garlanda : La durée moyenne des déploiements n'est que de deux à trois mois. La principale explication est simple : les entreprises produisent déjà la quasi-totalité des données nécessaires, mais leur exploitation reste généralement limitée. Le rôle de ce type d'outils est au final d'améliorer la gouvernance des systèmes d'information. Ils doivent donc permettre aussi bien d'identifier les “poches” de gain que d'estimer les coûts de la “non-action”.

OFFRES SAS



Jean-Christophe Nouveau, responsable de l'offre SAS Financial Intelligence

“Le pilotage budgétaire de la DSI doit être lisible pour tous.”



Jean-Christophe Nouveau

— *Quels sont les engagements de SAS en matière de pilotage financier ?*

Jean-Christophe Nouveau : L'offre SAS Financial Intelligence regroupe différentes solutions dont la finalité est d'améliorer le pilotage de l'entreprise, et plus particulièrement le pilotage financier. Ces solutions sont principalement destinées aux directions générales, aux directions financières et aux directions du contrôle de gestion. Cela étant, elles répondent également aux besoins des directions opérationnelles pour lesquelles le pilotage est un enjeu fort, ce qui est notamment le cas des DSI.

Dans ce contexte, SAS Financial Intelligence permet de répondre à des problématiques de pilotage stratégique, avec des solutions de reporting dédiées, capables d'accompagner, par exemple, la mise en œuvre d'un *Balanced Scorecard* ou d'un reporting environnemental, ainsi qu'à des problématiques plus opérationnelles telles que la gestion budgétaire, le reporting financier, l'analyse des coûts ou même l'analyse de rentabilité.

— *Pourquoi vous êtes-vous fondés sur la méthode ABC ?*

Jean-Christophe Nouveau : Les atouts de la méthode ABC peuvent notamment être résumés par deux caractéristiques déterminantes : une représentation fidèle de la réalité

économique et une grande flexibilité de l'utilisation.

Dès lors qu'une organisation souhaite améliorer sa capacité à appréhender ses coûts, et quelle qu'en soit la raison (établissement de prix de vente, analyse de marge, facturation clients ou interne, programme de réduction de coûts, etc.), il est nécessaire de mettre en place un système d'analyse des coûts. La méthode ABC se différencie de l'approche "classique" en ce sens qu'elle prend mieux en compte la part de plus en plus importante des charges indirectes. En effet, le fait de raisonner par activité permet de répartir ces charges en fonction d'un inducteur représentatif de l'origine de ces coûts : l'activité des personnes. En particulier lorsque l'activité de l'organisation est essentiellement faite d'actions de support.

— *Ces outils peuvent-ils faciliter la construction des budgets ?*

Jean-Christophe Nouveau : Le principal enjeu de la phase d'élaboration budgétaire, que ce soit pour les DSI ou pour l'organisation tout entière, est la mise en place d'un cadre opérationnel permettant de décliner et de suivre le bon déroulement de la stratégie. En construisant un budget réaliste, qui reflète les contraintes organisationnelles et les cycles de gestion, les managers ne se contentent pas de faire un exercice théorique. Le budget devient alors un

outil de pilotage, qui n'a d'ailleurs pas vocation à rester statique : comme la stratégie s'adapte aux contingences, le budget doit offrir suffisamment de souplesse et de transparence pour accompagner ces évolutions stratégiques.

— *Doit-on considérer que l'informatique est un cas à part ?*

Jean-Christophe Nouveau : L'informatique ne constitue pas à proprement parler un cas à part. L'intérêt de mettre en place un budget de qualité, sur lequel pourront s'appuyer les managers tout au long de l'année, est réel pour la plupart des directions d'une entreprise, à commencer par la direction générale.

Dans le contexte de la DSI, le budget prend toutefois une importance particulière. C'est dans le rôle de la DSI, et dans sa manière de remplir ses missions que se trouve sa spécificité d'un point de vue budgétaire. De fait, la DSI a essentiellement un rôle de support aux utilisateurs : le budget de la DSI doit donc constituer un lien entre ceux-ci et les équipes de la DSI. Au même titre que la mise en place et le partage d'un portefeuille de projets, l'établissement d'un budget permet à la DSI de garantir ses engagements, mais aussi de responsabiliser les commanditaires. En mettant en place un processus budgétaire impliquant les MOA et les plaçant en "coresponsabilité" sur l'orientation des dépenses informatiques. L'enjeu est donc de permettre à la DSI de garantir une bonne communication avec les utilisateurs.

— *Quelles sont les perspectives d'évolution de ce type d'outils ?*

Jean-Christophe Nouveau : Pour la DSI, le processus budgétaire doit permettre d'appréhender

les différents éléments sous deux angles complémentaires : l'activité récurrente et les projets informatiques. Si les ressources mises en œuvre sont globalement les mêmes, les enjeux sont différents et, surtout, perçus de façon différente par les utilisateurs. Les budgets récurrents représentent très souvent la très grande majorité des ressources des DSI, mais n'induisent que peu d'intérêt de la part des utilisateurs, plus impliqués dans les projets. Les outils de gestion budgétaire doivent donc répondre à certaines exigences : la capacité d'aider les managers à construire un budget réellement lié à l'activité de sa direction, ainsi que la capacité de communication garantissant les échanges entre DSI et services métier ou encore la capacité à effectuer des simulations. Dès aujourd'hui les outils d'élaboration et de suivi du processus budgétaire doivent permettre aux utilisateurs, contrôleurs de gestion ou managers, de réaliser des prévisions crédibles, tant au niveau de l'activité que des impacts budgétaires de cette activité. L'approche par activité est particulièrement adaptée à l'analyse des coûts de la DSI. Dans ce contexte, il est en effet beaucoup plus efficace de raisonner en termes d'activités et de services partagés. Cette méthode permet de décomposer les coûts aux niveaux élémentaires et d'identifier les "processus".

“ L'approche par activité est particulièrement adaptée à l'analyse des coûts de la DSI. ”

Joachim Treyer, associé du cabinet Cost House et chargé de cours à l'Ecole Centrale de Paris

“Le système d'information a le statut d'un centre de coûts alors qu'il peut démontrer qu'il est créateur de valeur.”

— *Le pilotage des coûts de la DSI correspond-il à une nouvelle pression budgétaire ?*



Joachim Treyer

Joachim Treyer : Cette notion de “pilotage” permet au contraire de démontrer que l'informatique ne peut pas être réduite à un centre de coûts. Il s'agit en effet d'apporter de nouveaux arguments aux DSI et d'engager une démonstration en deux temps : c'est parce qu'ils seront capables de mesurer précisément les coûts qu'ils pourront mettre en avant leur contribution dans la création de valeur. Dès lors que le débat est centré sur la valeur plutôt que sur les coûts, la DSI accède à de nouvelles marges de manœuvre.

Pour y parvenir, il est indispensable d'initier une démarche en plusieurs étapes, et la première est de pouvoir communiquer de façon transparente et lisible sur les coûts et la valeur ajoutée du système d'information.

— *Comment assurer cette “traduction” ?*

Joachim Treyer : La DSI doit formaliser dans un catalogue de services l'ensemble des prestations qu'elle peut rendre. Ce catalogue est l'interface entre la DSI et les services métiers. En d'autres termes, il devient le langage commun entre les deux parties. La DSI propose son catalogue et les services métier font leurs arbitrages, en connaissance de cause

et en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes. Cette démarche est beaucoup plus pertinente pour dimensionner le budget informatique que de décréter a priori des coupes claires ou des augmentations.

— *Comment les services métier peuvent-ils faire un “tri” dans ce catalogue de services ?*

Joachim Treyer : La responsabilisation des services opérationnels est une évolution essentielle. Ce sont eux qui, connaissant la part des coûts de production, par définition récurrents, peuvent ajuster la part variable liée aux projets. Il faut que l'expression du besoin corresponde à un processus métier, pas à une demande technique. C'est pourquoi le rôle de la méthodologie est central : elle permet d'identifier les liens de causalité entre les services proposés par la DSI, les activités qui seront mises en œuvre pour chacune des activités et les ressources qui seront nécessaires pour chaque activité. Prenons un exemple : le service métier a besoin d'une nouvelle gestion de la relation client, sa demande correspond dans le catalogue de services de la DSI à la mise à disposition d'une application de messagerie ; compte tenu de la volumétrie, il sera possible d'évaluer l'importance des “activités” (support *help-desk*, stockage, etc.) ; la dernière étape

consistera à quantifier les ressources nécessaires pour mener chaque activité à bien.

— *Peut-on imaginer un catalogue de services “universel” ?*

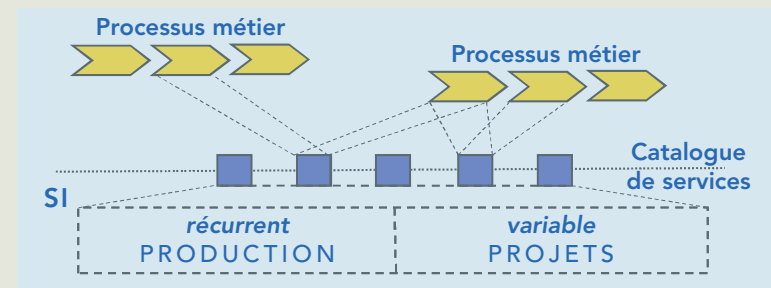
Joachim Treyer : Cela ne paraît pas réaliste. Un catalogue de services doit non seulement être défini en commun par les différentes entités de la DSI mais il doit aussi être accepté par les clients. C’est par définition une démarche propre à chaque entreprise. En revanche, tout devenant valorisable, il devient également possible de se comparer aux autres. Cette personnalisation peut aller plus loin : les DSI les plus avancées dans le pilotage des coûts sont en mesure de démontrer la “perte de valeur” que pourrait entraîner une imperfection du système d’information si aucune action n’est menée.

— *Où en est le partage des meilleures pratiques dans ce domaine ?*

Joachim Treyer : Le Cigref a permis d’importants progrès en développant un modèle de *benchmarking* des coûts informatiques. L’enjeu est de pouvoir répondre à une question aussi simple que : « Pourquoi un PC coûte-t-il 1 200 euros dans telle entreprise et seulement 1 000 dans telle autre ? » Ce travail conduit les DSI à partager, non pas un catalogue de services, mais un référentiel commun, et les fait bénéficier de retours d’expérience plus nombreux. Ces expériences amènent à considérer la valeur du système de deux points de vue : une vision “statique”, qui correspond à la valeur actuelle du patrimoine informatique, et une vision “dynamique”, qui évalue la valeur future apportée par les projets de la DSI. Dans tous les cas, il ne faut pas

LE CATALOGUE DE SERVICES, INTERFACE ENTRE LA DSI ET LES MÉTIERS

L’existence d’un catalogue de services clair et formalisé joue un rôle déterminant dans l’appréhension des coûts et de la valeur du SI.

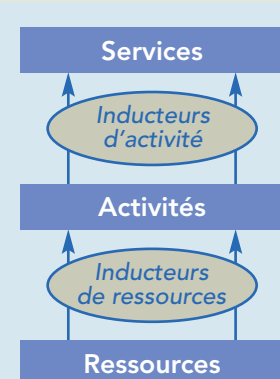


Les services SI font partie des **coûts indirects** des processus métier mais contribuent aussi à la **création de valeur** de ces processus.

© COST HOUSE 2008

LA MESURE DES COÛTS PAR UNE APPROCHE ABC

- La DSI fournit des prestations formalisées au sein d’un catalogue de services.
- Ces prestations consomment des activités.
- La mesure de cette consommation se fait au moyen d’inducteurs qui représentent une réalité technique.
- Ces activités, qui représentent les tâches opérationnelles de la DSI, consomment des ressources.
- Ces ressources représentent les différents postes de coût de la DSI.
- La méthode ABC permet de construire un **lien de causalité** entre les postes de dépenses et les prestations.
- ABC introduit une **logique “technique”** dans l’évaluation des coûts au travers des inducteurs d’activité.



© COST HOUSE 2008

perdre de vue que l’objectif final est la création de valeur. Or, on ne peut engager efficacement des chantiers de productivité que si l’on se fonde sur un référentiel économique pertinent et que la DSI est en mesure de pérenniser elle-même la démarche.

Marc Leymonerie, assistant exécutif du DGSi d'Air France et responsable du service Stratégie et études économiques au CIO Office

“Notre but était d'arriver à un reporting opérationnel.”



Marc Leymonerie

— *Quelles ont été les principales évolutions du budget informatique d'Air France au cours des dernières années ?*

Marc Leymonerie : Le premier constat est que le budget informatique a plus que doublé entre 1997 et 2007. La dépense informatique représente environ 3 % du chiffre d'affaires. Pour donner la mesure de l'enjeu, on peut également rappeler qu'Air France représente 40 000 utilisateurs et environ 1 000 applications informatiques.

— *Considérez-vous que cette progression est trop importante ?*

Marc Leymonerie : L'important n'est pas de constater l'évolution des chiffres bruts mais de pouvoir expliquer leur progression. Dans notre cas, les coûts sont non seulement justifiés par la croissance (continuité) et l'innovation au service des clients mais aussi communiqués et maîtrisés. Les services utilisateurs de l'informatique ne peuvent être responsabilisés que s'ils connaissent les coûts unitaires et les volumes consommés (dépense = prix x volume). Ce n'est qu'avec cette transparence qu'ils peuvent maîtriser l'évolution de la dépense.

— *Quelles sont les variables d'ajustement pour limiter la dépense ?*

Marc Leymonerie : On distingue deux grandes catégories de dépenses informatiques. D'une part, les coûts "récurrents" (continuité), qui présentent une marge de manœuvre réduite ; d'autre part, les investissements dédiés à l'innovation, qui sont plus facilement "arbitrables". Par exemple, il est possible d'étaler les projets (innovation) sur des délais plus importants. Un autre levier important est lié à la capacité de l'entreprise de "benchmarker" ses coûts unitaires et d'intégrer les meilleures pratiques pour les faire baisser (ce que nous faisons avec succès entre Air France et KLM). Mais principalement, justifier le coût d'une prestation n'est pas qu'un exercice de contrôle de gestion : l'enjeu est bien que les différents "clients" internes aient une vision claire des dépenses facturées pour maîtriser les volumes consommés.

— *Quels outils utilisiez-vous auparavant ?*

Marc Leymonerie : Jusqu'en 2003, on utilisait simplement des tableurs. Cette solution posait trois problèmes majeurs. Le premier, c'est que ce type de logiciel est limité pour tout ce qui relève de l'aide à la décision et du pilotage.



Des factures ne sont acceptables pour les utilisateurs que si elles sont transparentes.”

Le second est que la manipulation en masse devient rapidement lourde et complexe. Le troisième inconvénient est justement lié à la maintenance et à la pérennité d'un système qui dépend souvent de l'expérience accumulée par une poignée de personnes. Sans oublier qu'un modèle de calcul de coûts au sein d'un tableau est difficilement "lisible", "exploitable" pour les responsables des services clients, ni même "auditable". Ces différents constats nous ont conduits à opter pour un progiciel spécialisé dès 2004, en l'occurrence SAS ABM. La même solution a été adoptée par KLM en 2006. En 2008, Air France a achevé la mise en place d'une plate-forme commune.

— *Parvenez-vous à “refacturer” toutes les prestations de la DSI aux services clients ?*

Marc Leymonerie : Oui, 100 % des dépenses informatiques sont refacturées aux services utilisateurs. Elles sont décomposées et réunies au sein de six grandes catégories : les services applicatifs, la bureautique, les réseaux et les télécoms pour la part récurrente ; les projets de développement et les projets technologiques pour ce qui relève de l'innovation. Des factures ne sont acceptables pour les utilisateurs que si elles sont transparentes. C'est pourquoi les dix principaux clients métier d'Air France reçoivent chaque année des factures détaillées (prix x volume) pour le budget prévisionnel et pour le réalisé, en plus des tableaux de bord mensuels qui concernent la volumétrie de leur consommation.

— *Au vu de votre expérience, comment arrive-t-on à estimer le coût “complet” d'un produit informatique ?*

Marc Leymonerie : On explique à nos clients

métier qu'il faut décomposer ce coût en trois sous-ensembles : les charges directes visibles, comme les matériels et les logiciels, par exemple (part variable), les charges directes non visibles, comme les frais de personnel, de messagerie, de serveurs ou d'accès à Internet (moins variable), et enfin les charges indirectes non visibles, où l'on trouve notamment les coûts de structure, de formation, de sécurité ou de la qualité (part fixe). En la matière, notre démarche s'appuie sur une modélisation ABC, ou *Activity-Based Costing*, qui permet d'allouer simplement les différents types de ressources sur les activités et ces activités sur des produits et services consommés par nos clients métier.

— *Cette grille de lecture en plusieurs dimensions peut-elle être utile pour les managers des divisions métier ?*

Marc Leymonerie : C'est justement le fait de travailler sur plusieurs dimensions qui permet de proposer des reportings appropriés et d'aider à la décision. Entre autres exemples, pour un responsable opérationnel, l'information concernant les coûts de tel type de serveur ou de logiciel n'offre que peu d'intérêt. Par contre, si on lui présente les postes budgétaires composant le “coût informatique de l'enregistrement des passagers” ou le “coût informatique de la gestion du planning des équipages”, le reporting devient beaucoup plus pertinent et opérationnel pour contribuer à l'optimisation économique.

Daniel Delorge, directeur général de SAS France

Il est essentiel d'harmoniser les sources dans un référentiel commun."

— *Les applications décisionnelles peuvent-elles s'affranchir de modèles de programmation souvent perçus comme trop rigides ?*



Daniel Delorge

Daniel Delorge : Cette image de rigidité des modèles tient probablement à la mauvaise expérience que de nombreuses entreprises ont eue avec leurs programmes de gestion intégrée. Mais contrairement aux modèles de gestion, où c'est à l'entreprise de s'adapter aux logiciels, les modèles décisionnels ne sont pas figés. Bien au contraire, ces applications doivent être basées sur des modèles ouverts et évolutifs capables de s'adapter à la stratégie de toutes les entreprises quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

— *De quelle liberté dispose l'utilisateur ? Peut-il vraiment s'affranchir de sa dépendance aux informaticiens ?*

Daniel Delorge : Cette crainte fait référence à ce qu'était la gestion traditionnelle de l'information à une époque où l'informaticien était roi et l'utilisateur sous sa dépendance. Cette époque est révolue. Aujourd'hui, les applications décisionnelles sont accessibles à tous les profils métier de l'entreprise. Elles s'adressent aussi bien au *top management*, qu'aux directions opérationnelles et même aux cadres du terrain. La plupart des décideurs utilisent les applications d'une manière totalement indépendante des services informatiques. Pour les informaticiens, l'enjeu est désormais d'être des

hommes de métiers. Leur connaissance de l'informatique n'a d'intérêt que si elle permet de valoriser l'information de l'entreprise.

Par exemple, dans le domaine de la valorisation du capital client, les hommes de marketing sont totalement maîtres de la nature des campagnes qu'ils souhaitent lancer. Et ils peuvent en modifier dynamiquement le déroulement et le suivi en fonction des résultats. Le système est programmé de telle sorte que l'utilisateur peut agir sur les différents paramètres et faire des simulations sans avoir besoin d'un informaticien.

— *Vous êtes assez critique vis-à-vis des solutions de Business Intelligence qui n'offrent que des tableaux de bord statiques ne reflétant que la situation passée. En quoi l'offre SAS est-elle différente ?*

Daniel Delorge : Je déplore effectivement que le concept de *Business Intelligence*, qui a maintenant une dizaine d'années, soit bien souvent galvaudé. La plupart des offres du marché négligent les aspects métiers et business et sont souvent sans intelligence. SAS est aujourd'hui le seul fournisseur qui a une approche et une vision globales du processus. Nous cherchons les informations là où elles se trouvent, nous les transformons et nous en validons la qualité avant de les stocker. Ensuite, nous les interprétons et les analysons pour produire des rapports. Enfin, nous avons des solutions de *Business Analytics* qui permettent d'optimiser ces informations avec une forte orientation métier et prospective. La plupart des tableaux de bord du marché ne font que regarder dans le rétroviseur. Avec les solutions SAS, vous êtes un vrai conducteur : vous avez un rétroviseur, mais surtout vous visualisez le tracé de la route à suivre pour atteindre vos objectifs.

SITE WEB

Pour plus d'informations :
www.sas.com/france

