

## Trouver de nouvelles voies pour aider l'entreprise à gagner en performance

---

*En continuant à travailler aujourd'hui avec les outils d'hier, nous n'avons pas fini d'angoisser !*

Marshall McLuhan

---

Le service informatique peut apporter beaucoup à l'entreprise en l'aidant à évoluer et à gagner encore plus rapidement des parts de marché. Mais il peut lui faire beaucoup de tort s'il est défaillant.

En fait, la technologie et l'information jouent un rôle tel dans le fonctionnement de l'entreprise que le moindre changement aussi anodin soit-il peut avoir des répercussions significatives sur bon nombre d'aspects. Pour prendre conscience de cette réalité, il suffit de se pencher sur l'énorme quantité de moyens informatiques accumulée par les entreprises au fil des années à coup de budget gigantesque, celui-ci représentant souvent le deuxième poste de dépenses après les RH. Parmi tous ces moyens, *combien sont encore sous-exploités et pour quelle raison ? Si le retour sur investissement de l'ensemble des composantes du SI augmentait de 10 %, quel serait l'impact sur le résultat de l'entreprise ?*

On le voit, l'enjeu est important, et pourtant le service informatique est souvent cantonné à un rôle de support ou considéré comme une source de dépenses qu'il est temps d'externaliser. Tout ce qu'il peut apporter à l'entreprise pour la faire avancer et gagner en performance n'est que trop rarement perçu.

L'entreprise attend avant tout de son service informatique qu'il veuille au bon fonctionnement des systèmes et qu'il garantisse la qualité, la sécurité et la conformité des données. Au-delà de ces tâches élémentaires peu gratifiantes, il doit aussi répondre aux besoins sans fin et toujours changeants des utilisateurs, mission d'autant plus difficile compte tenu de la pression sur les coûts, de l'obligation de faire plus avec moins et de la menace d'externalisation des principales fonctions.

Les entreprises citent souvent le manque d'alignement du service informatique sur leurs autres départements comme un de leurs problèmes fondamentaux. Pourtant, au-delà de son rôle traditionnel, le service informatique peut être le guide qui aide l'entreprise à trouver de nouvelles voies pour générer toujours plus de valeur et rentabiliser au maximum ses investissements passés, présents et futurs.

Malheureusement, il peine souvent à y parvenir, freiné par trois obstacles majeurs :

**Obstacle n°1 : L'absence de langage commun et de schéma fédérateur voue tout effort d'alignement à l'échec**

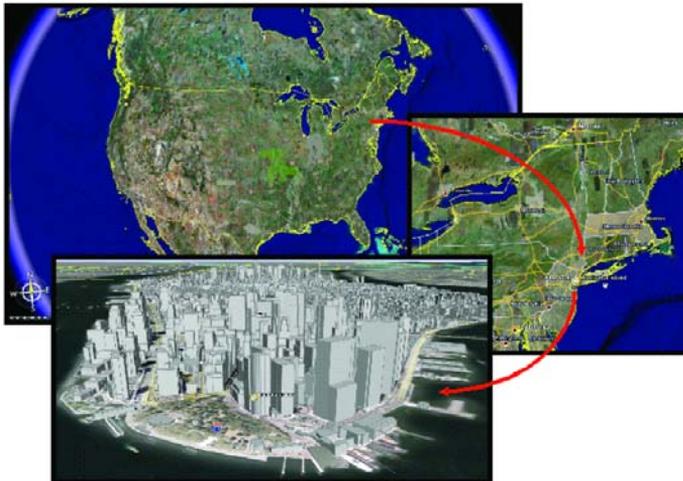
Le service informatique doit être parfaitement aligné sur le reste de l'entreprise. Sur le papier, les processus à suivre pour assurer un meilleur alignement des décisions informatiques sont clairement établis. Il faut notamment :

- S'assurer de l'adhésion de la direction ;
- Procéder par étapes successives, avec validation de chaque étape, et démontrer le retour sur investissement pour faire approuver les projets ;
- Mettre en place des comités de pilotage, trouver des partenaires et les impliquer dans le processus décisionnel.

Or pour que ces processus aboutissent, le service informatique et l'entreprise tout entière doivent partager un langage commun et s'appuyer sur un même schéma fédérateur.

Il s'agit véritablement de bâtir le contexte métier adapté à tout ce que peut faire le service informatique. Le langage et le schéma doivent clairement exprimer ce qui compte pour que l'entreprise réussisse et, à partir de là, donner une vue crédible de ce que peut apporter le service informatique. Le schéma doit montrer comment l'action du service informatique cadre avec les fonctions, les processus, les décisions et surtout les objectifs des autres départements de l'entreprise. Il doit aussi indiquer qui bénéficie de cette action et pouvoir en communiquer les points forts et les faiblesses via toute une gamme de plates-formes, d'applications et d'informations, en expliquant aussi comment les appréhender. Ce schéma peut s'apparenter au logiciel Google™ Earth mais au lieu de zoomer sur une région du monde, il examine de près les objectifs de l'entreprise et évalue les différentes options techniques possibles en connaissant exactement le rôle de chaque département.

**Visibilité de l'entreprise**



**Options techniques possibles**

**Détail des fonctions assurées par le service informatique**

Le langage commun et le schéma fédérateur doivent englober les points d’ancrage essentiels des métadonnées (le client, le produit, le lieu notamment) et les règles métier standard. Ils doivent aussi clarifier et expliquer la terminologie informatique. Les non-spécialistes doivent être en mesure de comprendre l’impact des décisions informatiques dans leur propre langage et de répondre à plusieurs questions cruciales, parmi lesquelles :

- Où en sommes-nous aujourd’hui, vers quoi voulons-nous aller et comment faire pour y parvenir ?
- Quels sont nos processus métier et nos objectifs stratégiques qui pâtissent de notre situation ?
- Comment notre service informatique peut-il nous aider à gagner en performance ? Quels sont les utilisateurs prêts à en bénéficier
- Comment associer judicieusement nos multiples ressources informatiques pour répondre aux besoins complexes d’amélioration des performances ?
- De quelles informations avons-nous besoin en termes de contenu (mesures et dimensions), de règles métier (métadonnées) et d’utilisation (fonctionnalités) pour renforcer notre capacité décisionnelle ?
- Quelles sont les ressources humaines et financières nécessaires pour atteindre nos objectifs ?
- Comment agréger et affecter les coûts pour rendre compte de la réalité ?
- Quel est le rapport coûts/bénéfices des différentes options techniques possibles ?

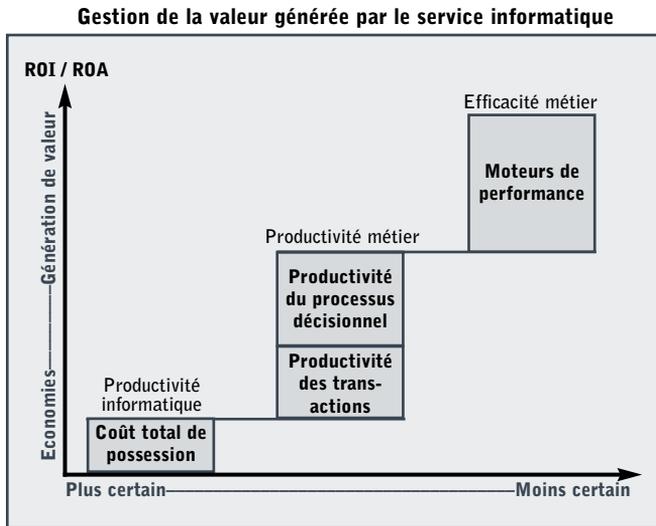
***Obstacle n°2 : La difficulté pour les responsables informatiques d’élaborer des mesures plus crédibles de la valeur générée par l’ensemble du système d’information.***

La plupart des départements informatiques ont pour habitude d’évaluer le retour sur investissement de leurs projets et de leurs initiatives et de mesurer la rentabilité de leurs opérations. La difficulté consiste à mettre sur pied un système d’évaluation qui :

- soit crédible à la fois pour les services financiers et les utilisateurs,
- donne une vision claire des liens de cause à effet,
- ne se limite pas à évaluer un aspect déterminé mais bien la valeur générée dans toute l’entreprise,
- soit cohérent d’un projet, d’un département et d’une unité à l’autre,
- boucle la boucle entre l’objectif initial, les résultats obtenus et les enseignements à en tirer.

L'informatique crée essentiellement de la valeur en améliorant la productivité et/ou l'efficacité opérationnelle. Plus facile à dire qu'à expliquer car la différence entre ces deux termes est loin d'être évidente. On peut toutefois établir un parallèle avec la notion simple d'entrée-sortie. Améliorer la productivité revient à réduire le coût d'entrée, autrement dit l'effort ou le délai nécessaire pour atteindre un niveau de sortie donné. Améliorer l'efficacité signifie obtenir en sortie un résultat de meilleure qualité ou de plus grande valeur pour un même niveau d'entrée. Pour faciliter l'évaluation, on peut aussi ranger les mesures utilisées en trois catégories :

- **Productivité informatique** : Economies réalisées directement sur le coût total de propriété (TCO) des ressources informatiques en les utilisant.
- **Productivité métier** : Gain de productivité sur le temps que mettent les utilisateurs pour accomplir les tâches transactionnelles et décisionnelles qui leur incombent.
- **Efficacité métier** : Amélioration des performances engendrée par l'accélération du processus décisionnel et la pertinence des informations sur lequel il repose.



Ces trois catégories comportent des mesures allant des économies réalisées (productivité) à la génération de valeur (efficacité), avec plus ou moins de certitude au niveau des chiffres. C'est là qu'est tout le dilemme et toute la difficulté pour le service informatique : la meilleure opportunité de retour sur investissement est aussi la moins vérifiable et donc la moins crédible.

Les chiffres clés de l'efficacité du service informatique, notamment les économies réalisées et les dépenses évitées, sont plus faciles à mesurer et sont bien souvent les seuls qui vailent aux yeux de la direction financière. Les entreprises documentent ces chiffres ou bien les obtiennent en amont si bien qu'elles font moins de projections dans ce domaine. Le coût total de possession fait partie également des chiffres que toute entreprise surveille étroitement. Il comptabilise les coûts cachés tels que ceux liés à l'implémentation, aux obligations de changement, à la maintenance, à la formation et au support technique. Il évalue également les paramètres qui nuisent à l'efficacité du service informatique, notamment le manque de standardisation et de consolidation.

Il est plus difficile en revanche de déterminer la valeur de la productivité métier en fonction de l'amélioration de la productivité des utilisateurs. Il y a toutefois pour cela des processus bien établis. Historiquement, l'objectif premier de l'informatique était d'améliorer l'efficacité grâce à l'automatisation. Les économies réalisées sur le coût des processus transactionnels de base sont l'argument numéro un justifiant l'ampleur des sommes dépensées pour la technologie au cours des dix dernières années. Ainsi le lourd investissement que représente le déploiement d'un ERP était généralement justifié par la réduction du coût des transactions obtenue grâce à l'amélioration des processus.

Toutefois, mesurer la valeur simplement en termes de productivité et d'efficacité revient à la sous-estimer. Les entreprises ont déjà réalisé l'essentiel des économies engendrées par les consolidations, la standardisation des plates-formes et l'amélioration des processus transactionnels. Même s'il reste encore sans doute à gagner en faisant évoluer les systèmes en place et en les intégrant encore mieux, le plus gros gisement de valeur à exploiter est l'amélioration de l'efficacité décisionnelle.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, une étude du magazine McKinsey montre que la part du travail tacite (plus complexe parce qu'impliquant plus de décisions) a augmenté par rapport à celle du travail transactionnel. Il représente aujourd'hui plus de la moitié de la charge de travail dans bon nombre de secteurs d'activité.

Malheureusement ce travail tacite est nettement plus difficile à évaluer, si bien que les mesures à prendre pour l'améliorer ne sont pas faciles à déterminer. Il fait massivement appel à l'information. Il est interactif et souvent itératif. Le service informatique doit estimer la valeur que peut engendrer l'amélioration de l'efficacité et de la productivité du travail tacite. L'atout clé, et donc l'élément à mesurer, c'est l'information. Le service informatique génère de la valeur à travers la qualité de l'information qu'il produit. Celle-ci se mesure en termes de pertinence, d'exactitude, d'opportunité, de facilité d'utilisation et de cohérence. Plus la qualité de l'information est élevée plus celle du processus décisionnel l'est aussi. Les utilisateurs sont alors plus productifs et l'entreprise peut pleinement piloter ses objectifs de performance.

Pour mesurer la productivité décisionnelle, le service informatique peut surveiller l'utilisation du système de reporting, de scorecarding ou de pilotage de la performance de l'entreprise. *Combien de personnes utilisent ce système ? A quelle fréquence ? A quel moment ? Quelle est le rythme d'actualisation des rapports ? Combien de nouveaux rapports les utilisateurs produisent-ils ? Qui sont ces super-utilisateurs ?* Le service informatique peut aussi suivre le feedback des utilisateurs quant à la qualité de l'information via un système d'auto-évaluation ou de classement qualitatif.

Les mesures quantifiant l'efficacité métier sont d'une certaine façon plus simples bien que pas nécessairement aussi certaines ou vérifiables. Elles reposent sur les mesures de performance du domaine décisionnel à améliorer. Comme nous le démontrons tout au long de cet ouvrage, les domaines décisionnels sont définis en fonction des paramètres et des résultats reflétant le lien de cause à effet entre les différentes problématiques métier. Cette hiérarchie de mesures fournit la logique de calcul du retour sur investissement et de pilotage de la performance au fil du temps.

**Obstacle n°3 : *Manque d'informations facilitant la prise de décisions***

Le service informatique manque souvent lui-même d'informations pour décider. Au-delà des mesures indiquées ci-dessus, il lui faut un contexte pour prendre des décisions très diverses et filtrer le volume de données qu'il génère. En fait, deux types de sources d'information ne sont pas suffisamment intégrées ou exploitées par les responsables informatiques.

La première correspond aux applications qui servent les processus informatiques. L'utilisation des informations provenant des outils de gestion des systèmes est devenue plutôt courante aujourd'hui, notamment pour traiter les questions de sécurité et de conformité. Ainsi pour respecter les dispositions de la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley concernant le contrôle général des applications et systèmes informatiques, il faut vérifier les droits d'accès, les journaux d'incidents, les données de gestion des changements et des versions, et d'autres informations générées par les applications. Or ces informations sont aussi très utiles pour prendre des décisions.

La seconde source correspond aux informations plus cohérentes dont on dispose aujourd'hui sur le processus de gestion informatique proprement dit. La loi Sarbanes-Oxley a accéléré l'adoption des bonnes pratiques informatiques par un grand nombre d'entreprises. Il s'agit notamment :

- Des référentiels COBIT® (Control Objectives for Information and related Technology) et ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
- Des méthodologies telles que SDLC
- Des directives d'organismes tels que le Project Management Institute (PMI).

L'adoption de ces bonnes pratiques permet aux entreprises d'avoir une vision à 360° de leur système d'information.

## Le rôle décisionnel du service informatique

Les cinq domaines décisionnels décrits ci-dessous fournissent au service informatique les éléments d'information dont il a besoin pour apporter un maximum de valeur à l'entreprise. La séquence dans laquelle ils se présentent définit un processus itératif logique d'analyse et d'action. Le point de départ et d'arrivée (où et comment générer de la valeur) fixe la base des priorités et des plans à mettre en oeuvre pour combler les écarts. Vous devez connaître précisément le degré d'efficacité de vos ressources informatiques, prises individuellement et collectivement, afin de savoir comment l'améliorer. Pour optimiser l'existant ou ajouter de nouvelles ressources, vous devez piloter étroitement les projets et gérer les fournisseurs. Enfin, vous devez avoir une bonne visibilité des nombreux composants de votre SI afin d'être sûr de respecter les objectifs de l'entreprise et la réglementation en matière de réduction des risques.

Domaines décisionnels du service informatique :

- **Schéma de valeur de l'activité** → A quel niveau et comment le service informatique génère-t-il de la valeur ?
- **Gestion du portefeuille informatique** → Comment les ressources informatiques en place sont-elles optimisées pour offrir un maximum de rentabilité ?
- **Gestion du cycle de réalisation des projets** → Le calendrier, le budget et les objectifs de chaque projet sont-ils respectés ?
- **Gestion des fournisseurs informatiques** → La qualité de service et les coûts des fournisseurs sont-ils gérés de façon optimale ?
- **Gestion de la conformité informatique** → Les risques et les contrôles informatiques sont-ils correctement gérés ?



## Schéma de valeur de l'activité

Le schéma de valeur de l'activité donne une vue très claire de l'apport effectif et potentiel du service informatique. Ce domaine d'information clé associe le langage commun à la mesure de la valeur générée pour que tous les utilisateurs puissent s'y référer. Des cinq domaines décisionnels ci-dessus, c'est le plus important pour aligner l'action du service informatique sur celle des autres départements. Il aide à la fois l'utilisateur à définir ses besoins et le service informatique à déterminer comment il va intervenir. Les entreprises utilisent ce schéma à différents stades de leurs processus informatiques, notamment lors de la définition de la stratégie, le choix des priorités, l'approbation des projets et des budgets, la définition des besoins, le suivi de l'adhésion des utilisateurs et la validation des résultats.

Le schéma donne une vue cohérente de l'activité et du rôle du service informatique. Il peut s'avérer une précieuse source d'information pour produire la vue cohérente de l'entreprise exigée par la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley puisque cette vue doit répertorier les entités opérationnelles, les processus transactionnels, les systèmes informatiques et les collaborateurs et indiquer leur rôle dans la gestion financière de l'entreprise.

Le schéma indique également le contexte des opérations et mesure les vides à combler dans les fonctionnalités informatiques actuelles ou envisagées. Les responsables sont ainsi mieux à même de répondre aux questions suivantes :

- *Où* faut-il améliorer les fonctionnalités informatiques dans l'entreprise ? Pour quelles entités organisationnelles, quelles fonctions et quels processus ?
- *Qui* sont les utilisateurs et les acteurs concernés par ces améliorations ?
- *Comment* ces améliorations apporteront-elles plus de valeur à l'entreprise (est-ce que cela été le cas au dernier trimestre ?
- *Quelles* sont les conditions pour améliorer les fonctionnalités informatiques ?
- *Quand* ces améliorations seront-elles effectives ?

Ce domaine décisionnel vous permet de comparer les points forts et les points faibles des fonctionnalités informatiques utilisées par les différentes entités opérationnelles selon les processus et fonctions qu'elles appliquent. Vous pouvez ensuite lier les écarts constatés aux critères de performance. La qualité de l'information est un des principaux indicateurs de la valeur de l'entreprise. *Le système informatique délivre-t-il la bonne information au bon moment à la bonne personne pour qu'elle puisse prendre la bonne décision ?* Vous pouvez mesurer les différences de qualité de l'information selon plusieurs paramètres (pertinence, exactitude, ponctualité, disponibilité, fiabilité, richesse fonctionnelle et cohérence) qui permettent de clarifier les options de rentabilité et de fixer les priorités d'amélioration potentielle.

**SCHÉMA DE VALEUR DE L'ACTIVITÉ**

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Score de priorité de l'activité	Utilisateurs de la BI (nbre) Indice d'efficacité métier	Scénario actuel/ciblé Scénario	Etat des projets Projets informatiques
Valeur de l'activité (€)	Indice de productivité métier	Processus décisionnels Fonction Domaine décisionnel	Type de projet informatique Projet informatique
Indice de qualité de l'information	Effectif Niveau de précision de l'information	Rôle décisionnel du salarié Fonction Rôle décisionnel	Informations clés Domaine métier Modèle de métadonnées
Indice de capacité informatique	Niveau de disponibilité de l'information	Année Année Trimestre Mois	Organisation Division Département Code serv.
Coûts informatiques (€)	Niveau de cohérence de l'information Niveau de fonctionnalité de l'information Niveau de pertinence de l'information Niveau de ponctualité de l'information Coûts des projets informatiques (€) Projets informatiques (nbre)	Chaîne logistique de l'inf. Phase d'information Priorité d'amélioration informatique Amélioration informatique Niveau de priorité	Priorité stratégique Domaine stratégique Stratégie Processus de transaction Processus Sous-processus Activité

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
<b>IT/Systèmes d'information</b>	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
<b>Finance</b>	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
<b>Service clients</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Distribution</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Opérations / Production</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Achats</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Développement de produits</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Ventes</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Marketing</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Ressources humaines</b>	Dirigeants Analystes		•	•

### Gestion du portefeuille informatique

C'est le paramètre « offre » de l'équation de valeur du service informatique tandis que le schéma de valeur de l'activité constitue le paramètre « demande ». La gestion de portefeuille donne une vision détaillée des ressources informatiques de l'entreprise, de la qualité du support qu'elles assurent et des opportunités d'amélioration des dépenses de rentabilisation de ces ressources via :

- L'élargissement du portefeuille avec l'acquisition de nouvelles ressources
- Le renforcement des investissements dans les ressources en place afin d'en tirer encore plus de valeur
- La suppression des ressources obsolètes ou inefficaces
- La mise en place de contrôles pour réduire les risques liés aux ressources informatiques.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Indice de capacité informatique	Utilisateurs de la BI (nbre)	Applications	Opportunité d'efficacité
Coûts informatiques (€)	Effectif	Type d'application	Ampleur des économies
Indice d'efficacité informatique	Niveau de disponibilité des ressources informatiques	Logiciel	Type d'économie
	Niveau de compatibilité des ressources informatiques	Sources de données	Priorité d'amélioration
	Niveau de flexibilité des ressources informatiques	Type de source de données	Amélioration
	Niveau de fiabilité des ressources informatiques	Source de données	Niveau de priorité
	Niveau d'évolutivité des ressources informatiques	Processus décisionnels	Etat des projets informatiques
Coûts informatiques directs (€)	Coûts informatiques indirects (€)	Fonction	Projets informatiques
Coûts des projets informatiques (€)	Projets informatiques (nbre)	Domaine décisionnel	Type de projet
		Budget discrétionnaire	Projet
		Mois	Informations clés
		Année	Domaine métier
		Trimestre	Modèle de métadonnées
		Mois	Organisation
		Hierarchie de mesures/objectifs	Division
		Type d'objectif	Département
		Objectifs	Code serv.
		Mesures	Processus de transaction
		Chaîne logistique de l'inf.	Processus
		Phase d'information	Sous-processus
		Environnement d'infrastructure	
		Couche technique informatique	
		Type de ressource informatique	
		Ressource informatique	

Bien qu'il y ait un grand nombre de catégories de ressources informatiques potentielles, les trois principales sont l'infrastructure, les applications et l'information. A partir de ce domaine décisionnel, le service informatique peut analyser le stock de ressources informatiques physiques disponibles (matériel, logiciels, sources de données et applications), leurs propriétés (fournisseur et coût direct) et leurs qualités de base (telles que flexibilité, évolutivité, fiabilité, compatibilité et disponibilité).

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
<b>IT/Systèmes d'information</b>				
	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
<b>Finance</b>				
	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
<b>Contrôle de gestion</b>				
	Analystes		•	
<b>Service clients</b>				
	Analystes		•	
<b>Distribution</b>				
	Analystes		•	
<b>Ressources humaines</b>				
	Analystes		•	
<b>Marketing</b>				
	Analystes		•	
<b>Opérations / Production</b>				
	Analystes		•	
<b>Développement de produits</b>				
	Analystes		•	
<b>Achats</b>				
	Analystes		•	
<b>Ventes</b>				
	Analystes		•	

Toutefois améliorer l'efficacité du service informatique ne suffit pas. La plupart des entreprises consacrent 70 % de leur budget informatique à des éléments non-discrétionnaires, en fait les opérations de base nécessaires à leur bon fonctionnement. Il n'est donc pas facile de réduire ces coûts. Vous pouvez en revanche exploiter encore mieux ce domaine décisionnel en comparant comment les différentes ressources informatiques opèrent ensemble pour prendre en charge des aspects spécifiques de l'activité. C'est un peu comme si ces ressources faisaient partie d'une chaîne logistique de l'information chargée d'acquérir, de gérer et de livrer un accès à l'information à l'utilisateur final. Ce rapprochement permet d'expliquer plus facilement en quoi l'amélioration des ressources informatiques incomplètes, complexes ou obsolètes peut faire énormément gagner en efficacité et générer plus de valeur pour l'entreprise.

Le service informatique doit fixer les standards et documenter les métadonnées de base de l'activité. Des métadonnées et des règles métier cohérentes sont indispensables pour que l'information serve pleinement le processus décisionnel.

### Gestion du cycle de réalisation des projets

Ce domaine décisionnel est l'un des deux sur lesquels repose l'activité du service informatique. La génération de valeur passe par le déploiement de nouveaux logiciels et de nouvelles infrastructures ou le développement de nouvelles applications. Alors que le budget discrétionnaire dont dispose le service informatique pour lancer de nouveaux projets représente seulement un tiers voire moins du budget informatique total de l'entreprise, les ressources sont limitées et les attentes très fortes. C'est pourquoi il d'autant plus crucial de disposer en permanence de la bonne information.

La plupart des départements informatiques pilotent des centaines de projets séparés qui peuvent être liés les uns aux autres, se chevaucher ou en être à un stade d'avancement différent. Ce domaine décisionnel suit le déroulement des principaux projets par rapport aux phases habituelles du processus de gestion d'un projet : définition de la portée du projet, analyse des besoins, conception, développement, test, déploiement et lancement en production. Il est essentiel de surveiller les indicateurs de respect des délais, du budget et de la qualité afin de gérer la portée du projet, les changements non planifiés et les ajustements nécessaires. Ces informations, qu'il faut peut-être réunir depuis plusieurs sources, permettent également de mieux s'aligner sur les priorités du projet et facilitent la mise en évidence des doublons dans l'objet ou la portée du projet.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Projets informatiques réalisés (%)	Nbre de jours de travail des ressources externes	Portée	Date de démarrage du projet
	Nbre de jours de travail des ressources internes	Mois	Année
Délais de réalisation des projets informatiques	Initiatives refusées (nbre)	Année	Trimestre
	Coût des projets informatiques (€)	Trimestre	Mois
ROI des projets informatiques (%)	Valeur des projets informatiques (€)	Mois	Date de démarrage
	Nouvelles initiatives (nbre)	Scénario de prévision (Planifié/Effectif/Prévu)	Gestion du projet
Durée des projets (nbre de jours ouvrés)	Ecart par rapport au délai initial (%)	Scénario	Equipe du projet
	Motifs de refus (nbre)	Plage d'investissement (€)	Sponsor du projet
Total de jours de travail de l'ensemble des ressources		Projets informatiques	Responsable du projet
		Type de projet	Membre du projet
		Degré d'avancement du projet	Date d'achèvement du projet
		Complexité du projet	Année
		Phases du projet	Trimestre
		Niveau de risque du projet	Mois
			Date d'achèvement
			Projets connexes
			Organisation
			Division
			Département
			Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
IT/Systèmes d'information	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants			•
Distribution	Dirigeants			•
Opérations / Production	Dirigeants			•
Achats	Dirigeants			•
Développement de produits	Dirigeants			•
Ventes	Dirigeants			•
Marketing	Dirigeants			•
Ressources humaines	Dirigeants			•

Les dimensions contextuelles permettent de mieux comparer les projets. En rassemblant les informations communes à plusieurs projets, elles facilitent l'assimilation et le partage des bonnes pratiques. Ces dimensions peuvent être les suivantes :

- Montant de l'investissement (< 50 K, < 100 K, < 500 K, > 1 M, etc.)
- Complexité (fonctions, informations, architecture)
- Dynamique ou statique
- Portée (solution ponctuelle, départementale ou pour toute l'entreprise)
- Besoin de compétences cruciales
- Niveau de risque (probabilité et évaluation de l'impact)

Un des avantages clés des informations de cette nature est qu'elles donnent une vision claire des projets, y compris de ceux qui ont échoué. En sachant exactement ce qui a marché ou non selon les projets et en ayant une vue de l'ensemble du cycle de vie des projets de développement, vous éviterez de commettre des erreurs et de mal allouer les ressources. Ce domaine d'information clé permet de mieux prendre en compte les attentes de l'équipe en charge du projet, des personnes qui le soutiennent et de toutes les parties prenantes. Il aide les responsables informatiques à éviter les dérapages de coût, les dépassements de délai et les problèmes de qualité, autant d'éléments qui pèsent sur les finances de l'entreprise mais qui peuvent aussi nuire à sa réputation et à sa crédibilité.

### Gestion des fournisseurs informatiques

Ce domaine décisionnel constitue l'autre domaine d'information clé du service informatique. Dans bon nombre d'entreprises, le service informatique arrive juste derrière les Achats en termes de volume de dépenses auprès des fournisseurs externes. Il a donc besoin d'une vue consolidée du montant de ces dépenses et des prestataires concernés. Or la liste est longue avec les achats de PC et de PDA, de routeurs, de services de

télécommunication, de licences logicielles, de solutions d'intégration, etc.. L'analyse de ce domaine d'information clé permet d'identifier plus facilement ce qu'il faut consolider et / ou standardiser pour réduire les coûts et la complexité. Elle montre également où il est possible de regrouper les besoins pour obtenir des prix plus intéressants ou une meilleure qualité de service.

Lorsque ces informations sont fragmentées et disséminées dans toute l'entreprise, il est nettement plus difficile de déceler les doublons dans les contrats et les accords conclus avec les fournisseurs. Une simple comparaison des coûts de chaque prestataire par fonction et par utilisateur peut permettre de découvrir des excès potentiels. S'il sait que d'autres fournisseurs ont déjà fourni des produits et des services similaires, le service informatique peut mieux faire jouer la concurrence et comparer les rapports qualité/prix.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Coût des contrats informatiques (€)	Degré de solvabilité Effectif	Applications Type d'application Logiciel	Date de démarrage du contrat informatique Année
Projets informatiques réalisés (%)	Niveau de disponibilité des ressources informatiques	Sources de données Type de source Sources	Trimestre Mois Date de démarrage
Délai d'exécution des projets informatiques	Niveau de compatibilité des ressources informatiques	Mois	Statut du fournisseur informatique
Ponctualité des fournisseurs (%)	Niveau de flexibilité des ressources informatiques	Année Trimestre Mois	Fournisseur informatique Type de fournisseur
Performance des contrats de niveau de service (%)	Niveau de fiabilité des ressources informatiques Niveau d'évolutivité des ressources informatiques Coûts informatiques directs (€) Coûts informatiques indirects (€) Coûts des projets informatiques (€) Projets informatiques (nbre) Tarif horaire des fournisseurs (€) Niveau de qualité	Environnement d'infrastructure Couche technique inf. Type de ressource inf. Ressource informatique Date de fin du contrat informatique Année Trimestre Mois Date de fin	Fournisseur Organisation Division Département Code serv. Processus de transaction Processus Sous-processus Activité

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
IT/Systèmes d'information	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Contrôle de gestion	Dirigeants			*
	Responsables	*		
	Professionnels	*		
Service clients	Analystes		*	
Distribution	Analystes		*	
Finance	Analystes	*		
Opérations / Production	Analystes		*	
Achats	Analystes		*	
Développement de produits	Analystes		*	
Ventes	Analystes		*	
Marketing	Analystes		*	
Ressources humaines	Analystes		*	

Ce domaine décisionnel est aussi particulièrement important pour gérer la qualité de service définie dans les principaux contrats d'externalisation, un incontournable pour bon nombre de départements informatiques. Tous les contrats de niveau de service (SLA ou Service Level Agreement) font des compromis entre qualité, coût et délai. Mesurer la qualité, en particulier dans le cadre des contrats plus complexes de niveau 3 portant sur la gestion et l'amélioration des applications, peut s'avérer extrêmement difficile. En effet, alors que dans le cadre des contrats de niveau 1, on mesurera la disponibilité des services, le nombre d'incidents et le délai de résolution des problèmes, pour les contrats de niveau 3, il faut prendre en compte l'accès aux données des applications et leur utilisation ainsi que la rapidité des changements. En ayant une vision claire des contrats, par exemple en sachant à quelle date ils arrivent à échéance et sont donc susceptibles d'être renouvelés ou encore à quel moment faire jouer les clauses de pénalité ou d'incitation, le service informatique peut faire d'importantes économies ou améliorer la qualité de service.

## Gestion de la conformité informatique

La gestion de la conformité informatique est une préoccupation majeure des entreprises aux Etats-Unis. Ce domaine décisionnel consolide les informations issues des différentes initiatives déployées pour assurer cette conformité. Comme nous l'avons vu dans la description de l'obstacle n°3, plusieurs référentiels et bonnes pratiques de gouvernance informatique comme COBIT et ITIL requièrent des contrôles généraux et d'autres propres à chaque application. Ce domaine décisionnel implique lui trois sources d'information courantes.

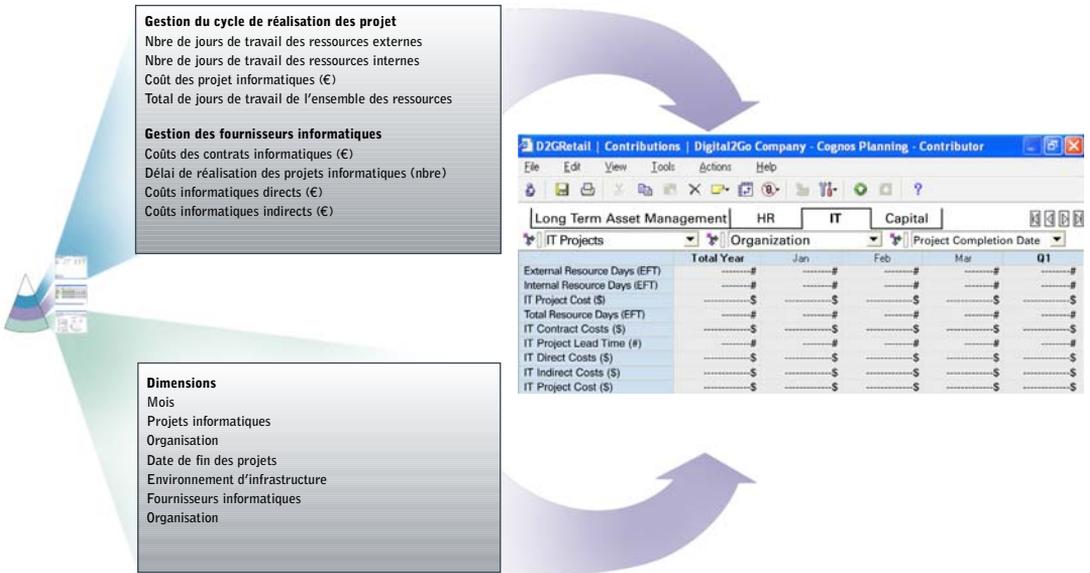
Premièrement, les informations issues des logiciels de gestion des programmes de mise en conformité tels que ceux utilisés pour veiller au respect de la loi Sarbanes-Oxley : comme dans le cadre de la gestion du cycle de réalisation des projets, ces informations permettent au service informatique de s'assurer que les tâches de mise en conformité sont exécutées et qu'elles respectent le calendrier des programmes.

Deuxièmement, les contrôles eux-mêmes : dans le cas du référentiel COBIT, sur les 34 processus informatiques répartis en quatre domaines, certains sont imposés par la loi Sarbanes-Oxley, en particulier ceux concernant la sécurité et le contrôle d'accès, la gestion des changements et des versions et le traitement des problèmes et des incidents. Le plus souvent, Ils impliquent d'examiner de gros volumes de données et de repérer les exceptions aux procédures établies.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Niveau de conformité atteint (%)	Niveau d'efficacité des contrôles	Applications Type d'application Logiciel	Portée Environnement d'infrastructur
Coûts liés à la conformité (€)	Contrôles (nbre)	Affirmations	Couche technique inf. Type de ressource inf.
Insuffisances significatives (nbre)	Exceptions (nbre)	Fréquence de contrôle	Ressource informatique
Conformité légale (%)	Frais des audits externes (€)	Méthode de contrôle	Processus des contrôles inf. (COBIT)
Indice de niveau de risque	Coûts des audits internes (€)	Objectif du contrôle Objectif	Type de contrôle (appl/gén.) Domaine informatique
	Problèmes (nbre)	Responsables des contrôles Fonction Echelon Responsable	Processus informatique Contrôle informatique
	Procédures en retard (nbre)	Type de contrôle	Contrôle clé
	Coûts des audits internes externalisés (€)	Etat de documentation	Etat de correction
	Audits réglementaires	Entité	Risques
	Niveau d'impact des risques	Compte financier Type d'état financier Ligne d'état financier Compte	Catégorie de risque Type de risque
	Niveau de probabilité de risques	Mois Année Trimestre Mois	Risque Etat de test
	Taille d'échantillon		Processus de transaction Processus Sous-processus Activité
	Insuffisances significatives		
	Tests (nbre)		

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
<b>IT/Systèmes d'information</b>	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
<b>Contrôle de gestion</b>	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		•
<b>Finance</b>	Dirigeants Analystes		•	•
<b>Service clients</b>	Dirigeants			•
<b>Distribution</b>	Dirigeants			•
<b>Opérations / Production</b>	Dirigeants			•
<b>Achats</b>	Dirigeants			•
<b>Développement de produits</b>	Dirigeants			•
<b>Ventes</b>	Dirigeants			•
<b>Marketing</b>	Dirigeants			•
<b>Ressources humaines</b>	Dirigeants			•

Troisièmement, les métadonnées proprement dites : aujourd'hui les entreprises appliquent en majorité des contrôles manuels internes. Près des deux-tiers de ces contrôles, voire plus, ont un rôle de détection par opposition aux contrôles préventifs, qui sont plus fiables. Ils impliquent l'examen des enregistrements des transactions tant sous forme détaillée que condensée. Par exemple, vérifier la balance clients est un contrôle de détection. Pour renforcer la fiabilité de ces contrôles, il faut un suivi étroit établissant clairement le lien entre la source des informations et les définitions et règles métier qui s'appliquent. C'est la condition pour surveiller et analyser quelles sont les métadonnées à la base de chaque rapport et qui y accède. Ce suivi permet également de s'assurer du respect des standards existants en matière d'architecture des données.



*Les domaines décisionnels Gestion du cycle de réalisation des projets et Gestion des fournisseurs informatiques montrent comment le service informatique peut piloter sa performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.*