

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES SYSTEMES D'INFORMATION : L'ANALYSE DE LA VALEUR

Un passage obligé pour les DSI, afin de faire évoluer leur image et leurs résultats et être considérées comme un centre de « création de valeur » et non plus comme un centre de coûts :

Selon l'AFNOR, l'analyse de la valeur est une « méthode de compétitivité, organisée et créative, visant à satisfaire l'utilisateur, par une démarche spécifique de conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire : la valeur d'un produit et/ou d'un service est une grandeur qui croît lorsque la satisfaction du besoin augmente et/ou que le coût de ce produit et/ou service diminue ». D'un point de vue opérationnel, l'analyse de la valeur se caractérise par l'évaluation systématique de toutes les activités constituant les processus d'une organisation, dans le but de réduire au juste nécessaire les consommations de ressources et les coûts des produits et des services, tout en maintenant la satisfaction des clients.

Comme toute organisation, la DSI met en œuvre des moyens humains, matériels et financiers pour produire des biens et/ou fournir des services. Elle doit veiller en permanence à ce que le processus d'allocation de ses ressources présente le plus fort potentiel de création de valeur. Pour ce faire, elle doit être en mesure de produire des services efficaces et performants, de développer son image auprès de ses clients (utilisateurs) et de rechercher des gisements d'économie.

De quels sont les moyens une DSI dispose-t-elle réellement pour mesurer et accroître la valeur créée ou perçue ?

Il est relativement aisé d'avancer, sans se tromper, que la mesure du contentement des utilisateurs, comme la mesure de la qualité, passe par des enquêtes de satisfaction et des contrôles qualité.

Les enquêtes de satisfaction portent principalement sur l'appréciation des produits et/ou services mis à la disposition des utilisateurs, sachant que la « performance » de ces produits et/ou services est fortement liée à l'ensemble des fonctions et des caractéristiques qu'ils auront aux yeux des utilisateurs.

De la même manière, les contrôles qualité apprécient à posteriori la conformité d'un produit et/ou d'un service selon des critères préétablis, qui renvoie à un (ISO) ou plusieurs référentiels (ITIL, CobiT, CMMI) en vigueur au sein de la DSI.

Il est en revanche plus difficile de mesurer les coûts de ces produits et/ou services ; et ce d'autant plus qu'il n'existe pas de modèle « normalisé » de pilotage des coûts.

Le Total Cost of Ownership (TCO), qui exprime le coût total annuel moyen d'un poste de travail dans son environnement informatique, à partir de la définition de profils d'utilisation (administratif, technique, commercial, VIP, etc.) et de la comptabilisation des charges directes (équipements, exploitation, communication, etc.) et indirectes (utilisateurs et indisponibilité), a longtemps donné l'illusion d'être ce modèle de référence. Cet indicateur est un indicateur purement comptable, qui ne fournit en définitive aucune explication sur le processus de formation des coûts et la mise en évidence des liens de cause à effets au travers des activités (analyse du « comment »).

En opposition aux méthodes de répartition des coûts par « sections homogènes », l'analyse ABC (Activity Based Costing) propose de répartir ces coûts en fonction des processus de la DSI : « Plan & Design – Implement – Manage ». La méthode consiste, pour un processus donné, à choisir les unités d'œuvre pertinentes pour chacune des activités du processus, afin d'obtenir un modèle de calcul permettant d'analyser la performance du processus (en faisant varier les hypothèses). De la même façon, de nouvelles clés seront définies pour répartir les coûts des activités sur les produits et/ou services de la DSI.

Les résultats obtenus deviennent des outils efficaces et pertinents pour aider les décideurs à prendre des décisions et réaliser des arbitrages relatifs au fonctionnement du processus et à l'évolution des coûts des produits et/ou services. Dans un deuxième temps, les impacts des décisions prises pourront être suivis dans le temps, à l'aide d'indicateurs de performance définis par rapport aux objectifs assignés aux processus. On parlera alors d'ABM : Activity Based Management. L'analyse ABC-ABM vise donc à répartir les charges de structure et de fonctionnement d'une DSI sur ses processus et ses activités, tout en créant un lien de causalité entre les postes de dépenses et les produits et/ou services inscrit à son catalogue.

En conclusion, la confrontation des mesures obtenues (satisfaction, qualité, coûts des produits et/ou services) contribue à obtenir le niveau de valeur perçue par les utilisateurs. L'analyse de cette valeur permet à la DSI de mesurer le chemin qui lui reste à parcourir pour s'améliorer et optimiser ses performances au quotidien, en termes de satisfaction, de coûts, de qualité, de compétences...

VCM Conseil - 2009