

Coût de possession du poste de travail

Rapport d'étape

SEPTEMBRE 1999

LE CIGREF

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

Rapports publiés par le Cigref en 1999 :

Benchmarking informatique

Commerce électronique (en anglais et en français)

Contrat d'interchange EDI (en anglais et en français)

Maîtrise d'internet

Marketing de l'informatique auprès des décideurs

Nomenclature 2000

Les emplois-métiers du système d'information dans les grandes entreprises utilisatrices

Observatoire des télécoms

Passage à l'an 2000

Le jour J

Retours d'expérience ERP

Ces rapports peuvent être obtenus en se connectant sur le site web du Cigref : www.cigref.fr

PARTICIPANTS

Un groupe de réflexion animé par Michel Pavard, chef du service du traitement de l'information de EDF, a été constitué au Cigref, avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Sébastien Bachollet	SNCF	Philippe Lafay	Cencep
Yves Glaziou	EDF-Gaz de France	Laurent Chazareix	Air France
Denis Attinault	CEA	Pierre Kerhoas	Framatome
Jean-Louis Plouviez	ANPE	Xavier Richer	la Poste
Jean-Marie Champel	Snecma	Éric Pichon	Cogema
Nathalie Delfino	Groupe Azur	Dominique Montocchio	Thomson-CSF
Francis Garreau	Crédit Lyonnais	Bernard Mairesse	Sollac
René-André Renaudin	Consultant Cigref	Odette Mercier	Cnam-TS
Jean-Jacques Satie	MMA	François Lhomme	Aérospatiale
Michel Ajassa	RATP	Christophe Preschez	Société Générale
Daniel Baixas	Michelin	Isabelle Prieur	CGU
Jean-Pierre Baruche	Informatique CDC	Pierre Tarif	Suez Lyonnaise
Bernard Biales	FNCA		

L'étude a été rédigée par Virginie Bauvais (Cigref) et Yves Glaziou (EDF-Gaz de France).

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE	7
1.1 Pourquoi cette étude ?	7
1.2 Son déroulement	8
2. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DU TCO	11
2.1 Méthodologies des cabinets d'études	11
2.1.1 Gartner Group	11
2.1.2 Acadys	11
2.2 Quel coût de possession du poste de travail ?	12
2.3 Exercice critique	14
2.3.1 Deux inconvénients majeurs	14
2.3.2 Le coût de possession du poste de travail : concept marketing ou réalité opérationnelle ?	16
2.4 Le TCO comme outil de gestion et d'aide à l'analyse de la valeur	16
2.4.1 La connaissance des coûts	16
2.4.2 La détermination d'indicateurs de gestion	16
2.4.3 La gestion des priorités	17
2.4.4 L'analyse de la valeur	17
3. LES ENSEIGNEMENTS D'UN ÉCHEC DE TENTATIVE DE CALCUL DU COÛT DE POSSESSION	19
3.1 Les difficultés rencontrées	19
3.1.1 Consolidation des données	19
3.1.2 Collecte de l'information	20
3.2 Quelques pistes à ne pas négliger	21
4. RÉDUCTION DU COÛT DE POSSESSION DU POSTE DE TRAVAIL : QUELQUES « BONNES » PRATIQUES	23
4.1 Pour l'infrastructure matérielle	23
4.2 Pour l'infrastructure logicielle	23
4.3 Le support aux utilisateurs	24
4.4 Formation	24
5. CONCLUSION	25

1. PRÉAMBULE

1.1 Pourquoi cette étude ?

La détermination et la maîtrise des coûts de l'informatique demeurent une préoccupation constante des DSI et, au-delà, des directions générales. Depuis une dizaine d'années, deux phénomènes renforcent ce besoin : le premier est l'accélération de la dispersion de l'informatique accompagnée de la généralisation des postes de travail individuels ; le second est l'obligation pour les entreprises de réduire leurs budgets de fonctionnement à des fins de productivité.

À plusieurs reprises, le Cigref s'est penché sur les démarches d'approche et de contrôle des coûts informatiques, notamment dans ses études intitulées *Benchmarking informatique* (mai 1999) et *Contrôle de gestion informatique et maîtrise des coûts* (septembre 1995).

Cependant, la notion de coût reste entachée d'ambiguïté s'il n'est pas précisé exactement de quels coûts il est question, et elle demeure vaine si n'apparaissent pas clairement quelles actions peuvent être envisagées pour les réduire. Ayant pris la mesure de ces difficultés, le cabinet de conseil Gartner leur a apporté en apparence une solution élégante avec le concept de coût total de possession, aussi appelé TCO (*Total Cost of Ownership*), rapporté dans un premier temps au poste de travail lui-même. Sa particularité est de prendre en compte l'ensemble des coûts afférents au simple fait d'être propriétaire et utilisateur d'un poste : coûts visibles (prix d'achat, coûts de fonctionnement), mais aussi coûts cachés (temps improductif « perdu » par l'utilisateur du fait de pannes ou de difficultés d'apprentissage des produits). Il s'agit d'un concept particulièrement adapté à la compréhension et à la perception du dirigeant à qui il apporte en un ratio unique, simple et mesurable (de plus exprimé en francs !) un élément de comparaison dans le temps d'une part, vis-à-vis de ses partenaires et concurrents d'autre part. Du moins en théorie...

L'objectif assigné au groupe de travail a donc été de préciser les attentes et les pratiques de grandes entreprises françaises en matière de coût de possession informatique et de déterminer quelles retombées pouvaient en être escomptées et réellement utilisées, notamment autour des questions que se posent les DSI des entreprises :

- le coût de possession du poste de travail peut-il nous aider à obtenir des résultats significatifs ?
- le coût de possession est-il fiable ?
- quelle est la signification du coût de possession du poste de travail face à la réalité de nos environnements ?

1.2 Son déroulement

Animé par Michel Pavard, chef du service du traitement de l'information d'EDF et par Virginie Bauvais du Cigref, le groupe de travail « Coût de possession informatique » s'est réuni à six reprises en session plénière durant l'exercice 1998-1999. Il s'est fragmenté en trois sous-groupes thématiques ayant tenu chacun une à deux réunions par mois, prolongées par des échanges de documents électroniques : le premier sur l'architecture, le deuxième sur la gestion et le troisième sur le support.

En accord avec les membres du groupe de travail, il a été décidé de prolonger les réunions durant quelques mois, cela, afin de compléter et de développer les réflexions démarrées sur les pratiques ayant une influence sur le coût de possession informatique.

Pour nourrir les réflexions, les cabinets d'études Gartner Group et Acadys sont venus présenter leur méthodologie lors des premières réunions.

En parallèle, un questionnaire de huit pages a été élaboré par le groupe et diffusé à l'ensemble des participants afin de calculer et de comparer les coûts de possession des différentes entreprises représentées. Les conclusions en sont peu satisfaisantes quoique réalistes : les problèmes rencontrés par les entreprises pour remplir le questionnaire figurent parmi les enseignements présentés dans le présent rapport.

Objectif du présent rapport

Le rapport qui suit est un « rapport d'étape » qui présente de façon synthétique quelques enseignements que l'on peut d'ores et déjà tirer des travaux effectués. Le groupe a en effet souhaité restituer, dans les quelques pages qui suivent, les premières conclusions auxquelles il est parvenu, fondées sur l'analyse et la comparaison des pratiques des différentes entreprises participantes sur les plans de l'architecture, de la gestion de l'informatique, du support aux utilisateurs et de leurs influences sur les coûts de possession.

Le rapport final sera quant à lui constitué d'une partie de type « constat » sur les pratiques en matière d'architecture, de gestion informatique ou encore de support aux utilisateurs des entreprises du Cigref, et une partie « recommandation » après analyse de ces pratiques et de leurs influences sur le coût de possession.

Des encarts décrivant précisément les expériences de quelques membres illustreront les propos.

Ce rapport d'étape s'articule en trois points :

- la problématique générale du coût de possession du poste de travail ;
- les enseignements après l'échec de l'enquête « coût de possession » ;
- les principales bonnes pratiques partagées par le groupe de travail.

2. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DU TCO

2.1 Méthodologies des cabinets d'études

Différents cabinets d'études et sociétés de services proposent des méthodologies de calcul du coût de possession informatique que plusieurs entreprises membres ont déjà utilisées.

2.1.1 Gartner Group

La méthodologie du Gartner Group est très orientée sur les coûts.

Le déploiement de la méthodologie se fait en trois temps : découverte et acceptation, actions tactiques, et enfin démarche stratégique totalement intégrée dans la gestion de l'entreprise. Gartner propose un schéma de type « modèle – comparaison – action », que l'on retrouve dans toute méthode de *benchmarking* et destiné à comparer les résultats de l'entreprise à d'autres ayant un contexte similaire.

La bonne compréhension du modèle exige un accompagnement initial, par Gartner ou un autre consultant. L'objectif affiché de Gartner est de faire du transfert de compétences auprès des clients, et non de multiplier les opérations ponctuelles. Le transfert passe par la maîtrise d'un outil, le « *TCO Manager* », qui permet au client de s'approprier ses données TCO et d'être indépendant.

2.1.2 Acadys

L'approche de la société Acadys est centrée sur la productivité de l'utilisateur. Selon Acadys, la question qui est au cœur de la réflexion sur le coût de possession du poste de travail s'appuie sur le paradoxe suivant : les coûts informatiques sont en progression constante alors que la productivité des travailleurs de l'information n'augmente pas dans les mêmes proportions. Dès lors se trouve posé le problème de l'optimisation de l'utilisation des ressources informatiques.

L'analyse très fine de la productivité des utilisateurs et de la manière dont l'utilisateur tend à régler un problème permet ensuite de mieux identifier les priorités. Par exemple, Acadys pense qu'il y a très souvent un écart important entre les problèmes vus par le *help desk* et les problèmes vus par les utilisateurs, surtout lorsque l'on sait que le recours au *help desk* n'a lieu, dans certaines sociétés, que dans 10 % des incidents rencontrés, les utilisateurs privilégiant souvent l'autorésolution ou encore l'aide des collègues. Comme autre retombée intéressante,

Acadys a pu noter lors d'une de ses interventions qu'une majeure partie des incidents remontés au *help desk* concernait les imprimantes et qu'en fait, il s'agissait dans la majorité des cas d'une utilisation défectueuse et non d'une véritable panne.

En pratique, Acadys réalise une enquête exhaustive auprès de tous les utilisateurs, en s'appuyant sur un questionnaire électronique. En général, un nombre relativement élevé de réponses est obtenu : en effet, les questions sont relatives aux problèmes quotidiens et concrets rencontrés par les utilisateurs qui y puisent la motivation nécessaire pour remplir un questionnaire détaillé.

2.2 Quel coût de possession du poste de travail ?

Il y a plusieurs approches possibles pour cerner les éléments qui vont entrer dans les coûts de possession informatique.

Il faut évidemment s'attacher aux coûts de fonctionnement que livrent les comptabilités analytiques, en y incorporant les coûts d'achat sous forme d'amortissements.

Ces coûts de fonctionnement peuvent s'analyser par nature comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Les éléments entrant dans le calcul du coût de possession informatique :

- les matériels (PC, imprimantes, portables, périphériques, matériels d'infrastructure : serveurs, cartes de connexion, composants actifs...)
- les logiciels (système d'exploitation, outils bureautiques, messagerie, émulations, navigateurs, applications...)
- l'équipe d'exploitation (gestion technique...)
- l'équipe de support (*help desk*, cellule d'assistance, administration...)
- la formation (interne, externe)
- autres (consommables, documentation, énergie, place, etc.).

Ces frais s'appliquent à un périmètre technique à bien délimiter. Il y a eu un débat nourri parmi les membres du groupe de travail pour trouver un accord sur ce périmètre. Un consensus s'est formé sur le fait qu'il devait inclure *a minima* les postes de travail (qu'ils soient banalisés pour des tâches de bureautique classiques ou dédiés à des métiers spécifiques), les serveurs de ressources et les réseaux locaux. Le débat est resté ouvert sur la question de savoir s'il fallait y ranger ou pas les réseaux longue distance, les serveurs et *mainframes*, les applications.

À ces coûts visibles, il faut ajouter les coûts cachés tels que l'utilisation non productive ou le temps perdu par les collègues pour corriger leurs problèmes. Par définition, ces coûts ne se retrouvent pas dans les restitutions de gestion, et il faut des démarches *ad hoc* pour les approcher, à tel point que certains membres du groupe ont estimé qu'il n'était pas nécessaire de les prendre en compte.

Sources de pertes de temps et donc de coûts cachés les plus couramment rencontrées, selon les spécialistes de l'analyse du coût de possession :

- problèmes (pannes, interruptions) ;
- inefficiences (temps d'attente) ;
- activités informatiques (installations, sauvegardes, développements d'applications) ;
- formation (autodidacte, interne, externe) ;
- utilisation à des fins non professionnelles (correspondance privée, jeux, utilisation inadaptée d'internet) ;
- etc.

Quatre approches sont identifiées pour le calcul des coûts cachés (de la moins complète à la plus exhaustive) :

- évaluation sommaire du temps perdu par les utilisateurs sur la base d'études empiriques publiées par des organismes tels le Gartner Group ;
- organisation d'*interviews* auprès d'utilisateurs types représentatifs des principales catégories de personnes ;

- étude ou analyse partielle des utilisateurs, basée sur un questionnaire papier distribué à une partie de la population à analyser (analyse statistique proposée notamment par Compass, Real Decision et Meta Group) ;
- étude exhaustive de tous les utilisateurs, basée sur un questionnaire distribué à l'ensemble de la population à analyser (analyse démographique proposée par la société Acadys Partners).

2.3 Exercice critique

Les membres du groupe de travail ont manifesté un certain recul par rapport au concept de TCO tel qu'il a été initialement promu. Les méthodes proposées par les cabinets d'études tels que Gartner voire Acadys sont plus proches d'une étude d'intercomparaison que d'une analyse réelle et exhaustive du coût de possession. La « représentativité » des modèles de référence, que ce soit sur la validité des méthodologies ou sur la qualité des données est loin de faire l'unanimité. C'est pourquoi une majorité de membres s'interrogent aujourd'hui quant à la pertinence du concept même de TCO tel qu'il est « vendu ».

2.3.1 Deux inconvénients majeurs

Deux reproches principaux sont adressés au TCO : l'hétérogénéité des résultats observés et le coût de la mise en œuvre du coût de possession du poste de travail lui-même.

Les informations avancées par les différents cabinets spécialisés dans le calcul du coût de possession sont, comme l'un d'eux l'a fait remarquer, très hétérogènes. Ce coût varie du simple au double selon la « méthode » de calcul choisie, comme le montre le tableau ci-dessous :

Comparaisons des résultats avancés par les différentes approches

Quelques estimations de cabinets d'études proposant des approches du coût de possession du poste de travail (moyenne de référence en francs par mois, par personne) :

- Entext 750
- Forrester Research 1 340
- Zona Research 1 840
- Input 2 170
- Nolan Norton 3 000 - 7 500
- Gartner Group 3 570 - 6 500

On peut déjà remarquer une énorme divergence selon les approches !

Selon les cabinets d'études, les coûts visibles sont, en moyenne, de l'ordre de 2 500 francs par mois (calcul moyen d'après les sources : *Acadys, Compass, Forrester Research, Gartner Group, IDC, Input, ITG, KPMG, Online, Real Decision, Xephon, etc.*).

Toujours selon les cabinets d'études, les coûts cachés sont estimés, quant à eux, en moyenne, à environ 3 500 francs par mois (calcul moyen d'après les sources : *Acadys, Compass, Forrester Research, Gartner Group, IDC, Input, ITG, KPMG, Online, Real Decision, Xephon, etc.*).

Par ailleurs, le coût de possession du poste de travail des analystes et celui constaté dans la plupart des grandes entreprises sont souvent profondément différents car parler de coût de possession du poste de travail indépendamment de l'environnement n'a pas grand sens et les contextes rencontrés en entreprises sont extrêmement variés. D'où un certain relativisme, qui fait du coût total de possession un maillon douteux dans la chaîne de décision.

L'autre reproche adressé communément au coût de possession est son prix souvent très élevé, et cela d'autant plus que l'entreprise ne dispose que d'informations partielles ou incomplètes sur ses coûts. Quand bien même une opération ponctuelle sur un parc ciblé et réduit peut s'envisager, sa généralisation à l'ensemble d'une entreprise de taille importante peut devenir déraisonnable ; l'alternative est de transférer le savoir faire à une équipe interne, mais cela représente également des coûts de formation et de maintien de compétences dont la contrepartie s'avère souvent difficile à justifier.

2.3.2 Le coût de possession du poste de travail : concept marketing ou réalité opérationnelle ?

Pour beaucoup de participants qui n'ont pas connu d'expérience vraiment probante en la matière, l'évaluation du coût informatique et sa maîtrise sont un filon que de nombreux cabinets d'études et sociétés de services exploitent aujourd'hui avec leurs propres méthodes.

Les cabinets qui ont lancé les différentes méthodologies d'évaluation du coût de possession informatique ont réalisé une opération marketing significative en sachant aller au devant de l'attente des dirigeants. En effet, chaque grand responsable d'entreprise estime plus ou moins confusément que son informatique lui coûte (trop) cher, mais il connaît rarement la composition exacte de ces coûts et encore moins l'ampleur des coûts cachés. Il craint évidemment que tout remède pour améliorer la situation ne vienne déstabiliser son entreprise. Il ne peut donc qu'être *a priori* favorablement interpellé par le concept de TCO et ses promesses de justes économies.

2.4 Le TCO comme outil de gestion et d'aide à l'analyse de la valeur

En fait, le coût de possession du poste de travail n'est pas une fin en soi, et sa mise en œuvre systématique et irréfléchie sera source de déconvenue. En revanche, il importe pour les entreprises de savoir exploiter et capitaliser les initiatives auxquelles il ouvre la voie, comme la connaissance des coûts, la détermination d'indicateurs de gestion, la gestion des priorités, l'analyse de la valeur.

2.4.1 La connaissance des coûts

La démarche de calcul du coût de possession du poste de travail a été à l'origine de la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise au problème des coûts de l'informatique, ce qui se traduit vraisemblablement par des « économies cachées ». En outre, le coût de possession permet de jeter les jalons vers ce qui manque encore à beaucoup d'entreprises : un modèle économique de leur système d'information, permettant d'en connaître le coût et le gain.

2.4.2 La détermination d'indicateurs de gestion

Grâce au concept du coût de possession du poste de travail, il est possible aussi d'envisager de spécifier et construire des indicateurs de qualité permettant à une entreprise de se comparer à elle-même dans le temps, voire aux autres dans les cas favorables. Tout l'intérêt de ces indicateurs consiste dans leur

intégration au système de gestion de l'entreprise par le biais des outils de gestion et d'administration des postes, serveurs et réseaux, de façon à disposer d'un outil de pilotage et de *reporting* informatique qui puisse guider vers une amélioration du rapport coût/qualité.

2.4.3 La gestion des priorités

Pour l'entreprise, le problème est bien souvent de définir les priorités des actions ainsi que les mesures qui auront le plus d'impact. L'évaluation du coût de possession peut, à cet égard, apporter un premier niveau d'information.

En effet, le coût de possession du poste de travail est difficile à appliquer et il ne faut pas prétendre à une démarche exhaustive, mais il peut être néanmoins intéressant à utiliser comme *check-list*. Il peut servir à mettre en lumière les principaux points qu'il faut avoir à l'esprit et sur lesquels il faut porter toute son attention, et peut-être même faire ressortir les points de dysfonctionnement sur lesquels il faut travailler en terme d'organisation et de mise en place de méthodes.

Les différentes méthodologies d'évaluation du coût de possession peuvent, en particulier, faire ressortir quelques coûts cachés souvent de plus en plus lourds comparés aux méthodes informatiques que l'on employait il y a quelques années.

2.4.4 L'analyse de la valeur

Il y a un autre problème clef : comment mesure-t-on la satisfaction des utilisateurs ? Il s'agit là d'évaluer la qualité *versus* le coût : quel coût pour quel service ?

En effet, le coût de possession du poste de travail, tel qu'il est précisément défini dans les différentes méthodologies proposées sur le marché, ne couvre pas tous les aspects de la gestion économique du poste de travail. À côté du coût de possession, il faut pouvoir prendre en compte la satisfaction des utilisateurs ainsi que la performance pour l'entreprise de l'usage des technologies de l'information. Une logique unique de réduction des coûts est dangereuse : le malade peut mourir guéri !

L'analyse de la valeur peut apparaître comme une piste beaucoup plus intéressante que le coût de possession du poste de travail. Une telle approche a pour intérêt non seulement de traiter les aspects liés au coût, mais aussi et surtout de prendre en compte la qualité de service par la satisfaction des utilisateurs.

Par exemple, si l'entreprise a pour objectif de proposer une excellente qualité de service, cela lui coûte cher, mais ce niveau

de service est peut-être nécessaire à sa compétitivité. De même, réduire les coûts sans discernement peut entraîner une mauvaise qualité de service, *in fine* génératrice de surcoûts. L'entreprise prend le risque de tomber dans une sorte de spirale infernale : en baissant ces coûts, elle se coupe des moyens de les corriger et augmente par là même ses coûts cachés en laissant ses utilisateurs à la dérive.

3. LES ENSEIGNEMENTS D'UN ÉCHEC DE TENTATIVE DE CALCUL DU COÛT DE POSSESSION

Le retour effectué par le groupe de travail « Coût de possession du poste de travail » au questionnaire conçu pour permettre le calcul et l'analyse du coût de possession du poste de travail des entreprises représentées est peu satisfaisant mais réaliste. Ce questionnaire a été remanié à de nombreuses reprises. Pourtant, peu d'entreprises y ont répondu, et pour celles qui l'ont fait, ce fut de manière incomplète et partielle. Le projet de calcul et d'analyse du coût de possession selon un questionnaire conçu par le groupe fut donc un échec.

Mais les difficultés rencontrées par les participants pour renseigner le questionnaire constituent une première réponse à l'étude et analyser les raisons qui ont fait que les entreprises n'ont pas pu ou su répondre est déjà en soi un enseignement.

3.1 Les difficultés rencontrées

3.1.1 Consolidation des données

L'échec du questionnaire a révélé une grande hétérogénéité des contextes et des méthodes de *reporting* et de gestion de parc. Cette hétérogénéité intervient même au niveau du vocabulaire et des termes employés, le terme « infrastructure » étant ainsi particulièrement source de confusion.

Nous avons donc abouti à la conclusion que les autocomparaisons sont possibles, mais que les intercomparaisons sont très difficiles et très risquées.

Si peu de grandes entreprises ou groupes membres du Cigref ont un processus de gestion de l'informatique comparable, le questionnaire pourra néanmoins permettre à chaque établissement de se comparer dans la durée.

Pour certaines entreprises, le problème se situe également dans leur incapacité à réaliser une consolidation de niveau « groupe » des coûts informatiques. Il leur est apparu impossible de comparer entre elles les différentes entités autonomes de leurs propres structures qui n'ont pas les mêmes méthodes et périmètres de calcul. Ce problème s'accroît quand certaines entités sont à l'étranger.

3.1.2 Collecte de l'information

Les sources de difficultés et les raisons évoquées ayant rendu problématique la collecte d'information sont multiples. On peut distinguer des raisons « techniques », qui tiennent à la démarche elle-même et à des raisons propres à l'entreprise et au *management*.

3.1.2.1 Les freins « techniques »

La première cause de difficultés pour le calcul du coût de possession informatique tient au fait que les sources d'informations sont encore très morcelées au sein des entreprises.

Au vu de l'échec de l'enquête, il est clair que le calcul du coût de possession informatique n'est pas encore intégré à la stratégie et au *reporting* des grandes entreprises françaises, que ce soit dans leurs processus de *management* des systèmes d'information (formulation et suivi des stratégies, tableaux de bord, processus budgétaires, etc.) ou dans la contractualisation avec leurs clients internes (contrats de service, mesure de la satisfaction...).

Le coût du projet est aussi très souvent avancé comme une difficulté majeure. Ce coût recouvre aussi bien le prix des prestations des cabinets externes que le coût des équipes internes monopolisées. Il ne s'agit pas d'une petite opération mais d'une mécanique lourde à la fois financièrement, en durée et en personnel mobilisé. Ce n'est pas un projet de second plan et il faut qu'il soit mis en œuvre et suivi comme tel.

La lourdeur de la démarche est également souvent citée, notamment la charge de travail interne que cela induit.

Une confiance parfois limitée dans la « robustesse » des modèles de référence est aussi très souvent avancée (validité des modèles, qualité des références, pauvreté des recommandations, etc.).

Enfin, il faut signaler que la fréquence de calcul du coût de possession ne permet généralement pas d'intégrer le coût de possession du poste de travail dans les cycles de gestion et de pilotage habituels de l'entreprise. À cela s'ajoute le fait que dans certaines entreprises, le calcul du coût de possession n'est pas une pratique récurrente mais une opération ponctuelle liée à un événement particulier, comme le montage d'un dossier afin d'appuyer une décision d'externalisation, par exemple.

3.1.2.2 Les freins « culturels »

Comme pour les études de *benchmarking*, la mise en concurrence éventuelle des résultats par rapport à des entreprises externes est parfois mal vécue par les équipes informatiques.

La mobilisation et l'adhésion des acteurs opérationnels du changement ou des détenteurs de l'information sont parfois insuffisantes. Il y a même parfois une réticence de leur part.

Comme le révèlent certains témoignages, la transparence, la sincérité et l'objectivité de l'opération ne sont pas toujours clairement affichées, de même que la légitimité, la neutralité et l'engagement réel du *management*.

Enfin, certaines entreprises manifestent leur réticence à dévoiler leurs coûts, même dans le contexte d'un organisme comme le Cigref. Ce souci de confidentialité a pesé sur l'obtention de réponses satisfaisantes au questionnaire.

3.2 Quelques pistes à ne pas négliger

Faute de déterminer avec précision un coût de possession du poste de travail, le groupe de travail s'est appliqué à élaborer une démarche pragmatique permettant de recenser les coûts intervenants dans la possession d'un poste de travail.

Une bonne connaissance du parc est absolument indispensable. Il s'agit d'un point de passage obligé, souvent négligé, qui servira notamment au travail du *help desk*.

Cela peut apparaître évident de prime abord mais nombreuses sont les entreprises à n'avoir pas de logique claire ou de méthodologie stricte de gestion de parc ou encore à avoir beaucoup de difficultés à consolider les éléments récoltés auprès de leur filiales ou de leurs sites. L'échec relatif de l'enquête en est une bonne illustration.

Il faut bien avoir à l'idée que les coûts cachés sont probablement au moins aussi élevés que les coûts visibles, donc très importants. Néanmoins, il faut éviter de tomber dans un cercle vicieux : la chasse aux coûts cachés ne doit pas être à l'origine de surcoûts bien visibles qui ne feraient finalement qu'augmenter le coût de possession du poste de travail.

Il est cependant évident que pour obtenir une meilleure gestion et, à terme, une réduction des coûts informatiques, il faut temporairement augmenter les coûts directs, c'est-à-dire investir, au moins dans trois domaines :

- le *help desk* ;
- la gestion de parc ;
- un service interne identifié et dédié à la répartition des coûts.

Nous citons sans hiérarchie, tels qu'ils sont apparus au cours des échanges dans le groupe, quelques autres éléments moteurs de réussite d'un projet d'évaluation du coût de possession :

- avoir une communication très professionnelle sur les objectifs, les résultats et les plans d'action ;
- associer dès le départ les acteurs majeurs du processus ;
- être précis sur les périmètres ;
- rendre transparents le processus et les conclusions afin de garantir une objectivité des résultats ;
- rendre cette pratique intégrée et récurrente afin d'éviter de la dramatiser. Cette démarche doit faire partie du *reporting* régulier ;
- choisir un contexte propice ;
- valider le choix du prestataire éventuel avec les acteurs clés (compétence, confiance, crédibilité) ;
- obtenir une validation sur les chiffres ;
- être conscient qu'il y a des coûts cachés mais qu'il peut également y avoir des gains cachés (communication, rencontre et échanges entre personnes...). Les avis des collègues peuvent aussi être très pertinents et vertueux pour l'entreprise.

4. RÉDUCTION DU COÛT DE POSSESSION DU POSTE DE TRAVAIL : QUELQUES « BONNES » PRATIQUES

Nous proposons, de façon synthétique, dans ce rapport d'étape, les quelques pratiques ayant fait leur preuve chez les membres. Il faut néanmoins prendre ces informations avec un recul suffisant et savoir que leur réussite dépend également d'un contexte donné de l'entreprise : une bonne pratique dans une entreprise peut s'avérer mauvaise ou inadaptée dans une autre pour des raisons d'infrastructure, d'organisation, de culture, etc.

4.1 Pour l'infrastructure matérielle

- standardiser l'ensemble des plates-formes matérielles (*mainframe*, minis, serveurs, PC, imprimantes, périphériques) ;
- impliquer les utilisateurs dans le choix des standards ;
- adapter les performances des systèmes au besoin des utilisateurs (temps de réponse, taille des écrans, capacité de sauvegarde, etc.) ;
- *challenger* les demandes des utilisateurs en matériel non standard ;
- centraliser les achats ;
- tenir à jour un inventaire détaillé du parc matériel ;
- analyser l'usage de l'équipement.

4.2 Pour l'infrastructure logicielle

- standardiser l'ensemble des logiciels (bureautique, communication, utilitaires, applicatifs, développement) ;
- impliquer les utilisateurs dans le choix des standards ;
- *challenger* les demandes des utilisateurs en logiciel non standard ;
- centraliser les achats ;
- tenir à jour un inventaire détaillé du parc logiciel ;
- suivre et augmenter la durée de vie des logiciels (versions) ;
- optimiser le nombre de licences (licences concurrentes) ;
- tester la compatibilité entre les logiciels du poste de travail ;
- prévoir la formation lors de toute introduction d'un nouveau logiciel ou d'une nouvelle version.

4.3 Le support aux utilisateurs

- utiliser un outil unique de gestion de parc ;
- utiliser un outil d'enregistrement et de suivi des problèmes ;
- utiliser les fonctionnalités *ad hoc* des autocommutateurs pour gérer les appels multiples au *help desk* en cas de problème générique ;
- mesurer la performance du *help desk* (temps de résolution, appels non arrivés) et en afficher au quotidien les résultats pour motiver les équipes ;
- communiquer sur l'ensemble des services proposés aux utilisateurs (point de contact, horaires, niveaux de service à l'aide d'un catalogue de services, délai de retour sur prise en compte d'incident, délai de retour sur correction...) ;
- utiliser des outils de distribution automatique des logiciels ;
- utiliser des outils permettant le support à distance (*remote*) ;
- réaliser régulièrement des enquêtes de satisfaction ;
- synchroniser les mots de passe de tous les systèmes utilisés ;
- prévoir un support personnalisé pour les cadres dirigeants de l'entreprise ;
- éviter l'externalisation dédiée du *help desk*, et lui préférer l'externalisation avec mutualisation.

4.4 Formation

- communiquer l'ensemble des programmes de formation aux utilisateurs ;
- organiser des sessions de formation pour tous les utilisateurs lors de l'introduction de nouvelles applications ;
- dans certains cas, rendre la formation obligatoire ;
- prévoir des outils de formation à utiliser directement sur le poste de travail (« *computer based training* ») ;
- former les utilisateurs lors des interventions du groupe de support ;
- distribuer des cartes de référence résumant les principales fonctionnalités d'une application ;
- publier les « trucs et astuces » des applicatifs les plus utilisés afin de gagner du temps (lettre régulière aux utilisateurs).

5. CONCLUSION

Malgré son apparente séduction, le TCO initialement conçu pour connaître l'ensemble des coûts visibles et cachés rapportés à un poste de travail est devenu l'objet d'une réticence marquée des acteurs des systèmes d'information : appliquées de manière systématique, ces méthodes traditionnelles sont jugées lourdes, complexes, génératrices de résultats d'interprétation délicate et particulièrement onéreuses.

Il ne serait cependant pas raisonnable de n'y voir qu'une opération marketing brillamment conduite pour le seul profit des cabinets de conseil.

Le problème de la connaissance et de la maîtrise des coûts informatiques n'est en effet toujours pas résolu de manière satisfaisante dans la plupart des entreprises, et il importe de s'appuyer sur les retombées des diverses expériences de calcul de coût de possession du poste de travail pour poursuivre l'élaboration du modèle économique des composants des systèmes d'information.

Un tel modèle doit comporter *a minima* les indicateurs de qualité permettant de positionner les performances globales du système d'information, notamment en matière de rapport prix/qualité. Ces indicateurs doivent d'abord permettre de suivre et apprécier dans le temps l'évolution de l'entreprise ; dans les cas simples, ils peuvent aussi servir d'appoint dans les études d'intercomparaison entre les entreprises.

Une véritable économie n'est possible que si les calculs d'indicateurs sont intégrés au système de gestion technique et administrative des postes, serveurs et réseaux constituant l'infrastructure du système de l'entreprise, et s'ils font l'objet d'un suivi attentif de la part des équipes concernées.

Autant ces dispositions applicables aux coûts visibles recueillent l'assentiment général, autant les avis sont partagés sur les coûts cachés directement liés au mode de travail des utilisateurs. Ces coûts, inaccessibles par les approches récurrentes de comptabilité analytique et d'analyse de gestion, peuvent cependant faire l'objet d'études ponctuelles reposant obligatoirement sur un dispositif d'enquêtes et de questionnaires plus ou moins exhaustifs. Il importe aussi qu'elles soient justifiées par un événement opportun de façon à entraîner l'adhésion des acteurs sollicités.

Enfin, le terme même de coût de possession du poste de travail ne doit pas inciter à considérer le poste de travail, et plus généralement le système d'information comme avant tout un centre de coûts. C'est pourquoi, les analyses de coûts, qu'elles soient systématiques ou ponctuelles, doivent être complétées par des analyses de valeur qui ont pour objet et résultat de rapprocher les deux points de vue : celui du fournisseur d'un service assorti d'un coût, et celui de l'utilisateur qui juge ce service par rapport à la qualité qu'il en perçoit.

Le groupe de travail « coût de possession informatique » souhaite donc capitaliser à partir de ses acquis sur les expérimentations de calcul de coût de possession du poste de travail, qu'elles soient positives ou négatives, et il souhaite poursuivre ses échanges sur les bonnes pratiques qui conduisent à maîtriser voire réduire les coûts de l'informatique, tout en se préoccupant de la valeur générée.