

BENCHMARKING INFORMATIQUE

MAI 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 1998-1999 :

Centres d'appel

Commerce électronique (en anglais et en français)

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

Infogérance

10 messages forts pour les directions générales

Les référentiels du système d'information de l'entreprise

Opération An 2000, 2^e partie (en anglais et en français)

Passage à la monnaie unique

Pour un pilotage efficace du système d'information de l'entreprise

Acteurs, rôles et compétences de la maîtrise d'ouvrage

Veille stratégique

Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information

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

PARTICIPANTS

Un groupe de réflexion animé par Pierre Carli, responsable de la direction centrale du traitement des opérations et de l'informatique au Crédit Lyonnais, a été constitué au Cigref, avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

| | | | |
|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Raphaël Aflalo | Crédit Lyonnais | Eric Huet | AP-HP |
| Mohamed Azayou | Crédit Lyonnais | Christian Jaguenet | Giat Industries |
| Roland Bader | Hoffmann La Roche | Françoise Laran | Aérospatiale |
| Jean Benard | Mairie de Paris | Christophe Legrenzi | Roche |
| Michèle Bergsten | Banque de France | Marc Mech Doudjian | Crédit Lyonnais |
| Maurice Cantin | CNAM-TS | Robert Mespoulet | PSA |
| Jean-Marie Champel | Snecma | Jean-Marc Mirailles | La Poste |
| Martine Chicault | Radio France | Jean-Louis Plouviez | ANPE |
| Jean-Luc Cholet | SMABTP | Robert Reynaud | CNCA |
| Mathieu Courcier | Société Générale | Thierry Robin | EDF-GDF |
| Jean-Michel Cromer | Macif | Jean-Paul Sandré | Renault |
| Nathalie Delfino | Groupe Azur | Perrine Satgé | CNCA |
| Bertrand Dutilleuil | Thomson CSF | Jean-Jacques Satie | Mutuelles du Mans |
| Mohamed El Yakhli | Crédit Lyonnais | Claude Soulard | Alcatel |
| Guy Fabre | Axa | J-J. Urban Galindo | PSA |
| Francis Garreau | Crédit Lyonnais | Yann Xoual | Commercial Union |
| Bernard Goudet | Pechiney | Nord Zoulim | Société Générale |
| Claude Gourmelon | Total | | |

L'étude a été rédigée par Pierre Carli (Crédit Lyonnais) et Eddie Soulier (Cigref).

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| 1. PRÉAMBULE | 7 |
| <hr/> | |
| 2. L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE | 9 |
| 2.1 Le benchmarking des centres de production | 9 |
| 2.2 Le benchmarking des études et des développements | 12 |
| 2.3 Vers le benchmarking de métier ? | 15 |
| 2.4 Les autres types de benchmarking | 19 |
| 2.5 Éléments de prospective | 19 |
| 2.6 Conclusion | 20 |
| <hr/> | |
| 3. LE BENCHMARKING, UN OUTIL INTÉGRÉ DE MANAGEMENT ? | 22 |
| 3.1 Les freins « techniques » | 24 |
| 3.2 Les freins « culturels » | 25 |
| 3.3 Les facteurs de succès | 25 |
| <hr/> | |
| 4. LES RÉSULTATS D'ENQUÊTE | 27 |

1. PRÉAMBULE

La pratique du *benchmarking* des coûts informatiques commence à se banaliser dans la plupart des grandes organisations et ce depuis plusieurs années.

À plusieurs reprises, le Cigref s'est penché sur cette démarche managériale, notamment dans son étude intitulée *Contrôle de gestion informatique et maîtrise des coûts* (septembre 95).

Il y a un peu plus de trois ans, cette étude formulait trois constats. Nous constatons d'abord « qu'à l'origine, le benchmarking a été pratiqué sur les centres de calcul. C'est donc dans ce domaine qu'a été engrangé le maximum d'expertise. *A contrario*, dans les autres domaines il s'agit plutôt de phases d'apprentissage, c'est en particulier le cas pour le processus de développement d'applications. »

Second constat, la question de la mesure de la valeur ajoutée de l'informatique pour le *business* n'était pas encore à l'ordre du jour. Le benchmarking était surtout perçu comme une méthode parmi d'autres de réduction des coûts informatiques à partir de comparaisons.

Troisième constat, le groupe de travail ne considérait pas alors l'intégration du benchmarking dans le management des systèmes d'information comme un axe prioritaire. « Il est rare, disions-nous, que des entreprises aient recours à plusieurs reprises au benchmarking pour la même activité bien que l'opération puisse se justifier à une fréquence de quelques années (...). Le benchmarking est en définitive une méthode d'appoint pour apprécier par intermittence les coûts informatiques de l'entreprise par rapport à l'état de l'art de la fonction. »

Il y a trois ans, le benchmarking portait principalement sur les grands centres de production.

En synthèse, on peut raisonnablement affirmer qu'il y a trois ans, le benchmarking :

- portait principalement sur les grands centres de production (« *mainframes* ») ;
- se préoccupait plus de l'efficacité informatique que de l'adéquation du système d'information à la stratégie d'entreprise et aux besoins des métiers ;
- n'était pas perçu comme un outil intégré et prioritaire de management.

Trois ans après, le Cigref a souhaité organiser un échange d'expérience sous la forme d'un club afin de voir si les préoccupations et les pratiques avaient évolué en ce domaine.

Animé par Pierre Carli, responsable de la direction centrale du traitement des opérations et de l'informatique au Crédit Lyonnais, le club « Benchmarking » s'est réuni à six reprises. Fondé sur l'échange entre

managers et professionnels, ce club ne s'était pas fixé comme objectif la production d'une étude. Néanmoins, le groupe a souhaité restituer aux membres du Cigref et à un public élargi, sous la forme de ce rapport, les principales conclusions auxquelles il était parvenu.

Pour nourrir les échanges, plusieurs témoignages ont été sollicités. Parmi eux, citons ceux :

- du Crédit Lyonnais ;
- de la Caisse nationale du Crédit Agricole ;
- de la société Compass Analysis sur le benchmarking de métier (banque, assurance, industrie) ;
- de la société CIDS sur la modélisation d'entreprise ;
- du Gartner Group et de NMI, enfin, sur le benchmarking des frais généraux dans la banque.

Parallèlement, un questionnaire d'enquête de six pages a été élaboré par le groupe et diffusé à l'ensemble des directeurs des systèmes d'information (DSI) membres du Cigref afin de mieux cerner les pratiques actuelles des entreprises en matière de benchmarking informatique. Les principaux résultats agrégés de cette enquête sont exposés et commentés dans la dernière partie de ce document.

Le plan de ce rapport tient en quatre points :

- l'évolution de l'offre et de la demande ;
- l'intégration du benchmarking dans les pratiques managériales ;
- les principales recommandations du Cigref ;
- les résultats de l'enquête « Benchmarking ».

2. L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

L'offre de benchmarking informatique porte sur plusieurs domaines selon les fournisseurs, principalement :

- les centres de production ;
- le développement d'applications ;
- l'informatique distribuée (serveurs et postes de travail) ;
- les réseaux (voix, données...).

Dans ce chapitre, nous évoquerons successivement le benchmarking de la production et le benchmarking du développement afin de mettre en valeur les points forts, les points faibles et le niveau de mise en œuvre des plans d'action dans ces domaines. Le rapport abordera ensuite la problématique particulière du benchmarking de processus. Seront enfin évoqués d'autres types de benchmarking identifiés par le club.

2.1 Le benchmarking des centres de production

La plupart des entreprises membres du Cigref commencent à disposer maintenant d'une certaine expérience dans le domaine du benchmarking des centres de production. Selon les résultats de l'enquête, plus de 65 % des entreprises interrogées déclarent pratiquer des benchmarkings de leurs grands centres de production et ce très régulièrement.

Points forts

Le benchmarking permet de se positionner par rapport à un groupe de référence, de situer ses centres de production les uns par rapport aux autres lorsqu'on a plusieurs centres, de se comparer à soi-même dans le temps pour voir si l'on s'améliore, de quantifier ce que l'on produit (on dispose alors d'une unité de production) et de mieux cerner l'augmentation du volume de la production – celui-ci ne cessant de croître - au regard des coûts¹.

Les modèles proposés par les sociétés de benchmarking sont pertinents.

Les modèles fonctionnels de centres de production proposés par les différentes sociétés de benchmarking sont jugés globalement pertinents, robustes et applicables.

¹ Les volumes de production ne cessent d'augmenter. Il serait intéressant de conduire parmi les membres du Cigref une étude sur la « volumétrie » de la production, en distinguant en particulier ce qui relève de l'augmentation des fonctions techniques des systèmes (nouvelles architectures, nouvelles technologies...) et ce qui relève de l'augmentation des fonctions de service pour les utilisateurs internes et les clients finals.

Le groupe de référence des principaux offreurs servant de base à la comparaison des centres est suffisamment important, ancien, homogène et international pour effectuer des analyses de qualité.

Sur ce domaine précis, l'offre est jugée globalement satisfaisante par 70 % des entreprises ayant répondu à l'enquête.

Le potentiel d'amélioration dans les centres de production est important. Il porte sur la maintenance, l'amélioration de la politique d'acquisition (coûts des matériels, redevances annuelles...), l'optimisation de l'utilisation des ressources du centre, la productivité du personnel, les coûts et l'utilisation des disques, les coûts des impressions et la mesure de la qualité du service fourni aux utilisateurs. Il n'est pas rare de constater, au début tout au moins, des écarts de l'ordre de 20 à 25 % par rapport aux *best performers*.

Les personnels des centres de production sont favorables à la mesure de la performance.

Les personnels des centres de production sont globalement favorables aux études de benchmarking et à la mesure de la performance. Ils partagent une culture industrielle et métrologique forte. Cette culture « permissive » facilite le déroulement des analyses et la mise en œuvre des plans d'action.

Le benchmarking des centres de production est désormais une démarche coutumière. La fréquence des études l'assimile à une pratique quasi récurrente dans une majorité d'entreprises (tous les 1 ou 2 ans en moyenne), le taux de mise en œuvre est généralement élevé (entre 50 et 100 % pour la moitié des entreprises interrogées) comparativement aux autres domaines et les entreprises y ont recours depuis 4 à 5 ans en moyenne.

Points faibles

Le benchmarking de la production est de fait trop souvent un benchmarking des *mainframes* ! Les modèles proposés sont en partie obsolètes en ce qu'ils ne permettent pas toujours la prise en compte des plates-formes plus récentes (serveurs NT, Unix, AS/400, réseaux intranets...). Cette séparation entre environnements mériterait d'être revue en profondeur, pour mettre en valeur une « logique de production » beaucoup plus large et unifiée, allant jusqu'au poste de travail en passant par les serveurs et même les réseaux dédiés à la production. Les « benchmarkeurs » persistent à avoir une vision très restrictive de la production.

Le modèle du centre de production est un modèle « introverti » : l'appréciation de la qualité de la production informatique n'est pas intrinsèquement liée à des exigences clients (exigences définies contractuellement ou mesurées par une enquête de satisfaction, par exemple).

Au-delà d'un certain seuil d'amélioration, les progrès sont plus difficiles à obtenir (notion de « noyau dur »), ce qui militerait en faveur d'une tarification fortement dégressive du prix des prestations de benchmarking, dès lors que l'entreprise s'engagerait dans un processus d'étalonnage plus récurrent.

Certains participants ont constaté à l'issue d'un benchmarking de production que l'écart entre les résultats du benchmarking et le budget de production pouvait être très important, sans que cela puisse être facilement explicable (locaux, énergie, taxes...).

Plans d'action

Les pistes d'amélioration et les plans d'action qui découlent des études sont généralement substantiels et autorisent des gains réalistes, même si certaines contraintes internes propres à l'entreprise ne permettent pas de tous les mettre en œuvre, pour des raisons sociales notamment.

La difficulté est ensuite de mettre en place une stratégie de rattrapage. Les « meilleurs » continuent de s'améliorer pendant que les *challengers* cherchent à les rattraper, sur la base du référentiel antérieur.

L'externalisation, la concentration des centres de production, la réorganisation des moyens constituent toujours des cibles plus complexes à gérer socialement.

Les directions des services touchés par une étude doivent être associées.

Les études de benchmarking peuvent également conduire à la remise en cause de services qui se situent en dehors du périmètre *stricto sensu* de l'étude (achats, fournitures, services généraux, etc.). Il est donc important d'associer dans la mesure du possible les directions de ces services.

Les entreprises fortement internationalisées cherchent avant tout dans le benchmarking un outil leur permettant de comparer leurs centres de production européens ou mondiaux, afin d'expliquer et de corriger les écarts d'un pays à l'autre. Plus généralement, il semble que le positionnement en valeur absolue des centres de production, puis la comparaison interne à l'entreprise, soient privilégiés par rapport à la comparaison externe, notamment avec les « meilleurs ». En ce sens, le benchmarking des centres de production n'est pas toujours perçu comme une démarche de compétitivité (avec l'extérieur), mais de productivité et de rationalisation des coûts. Cela tient aussi au fait que la comparaison entre des entreprises qui peuvent être très différentes sous l'angle des stratégies, des métiers, des organisations et des contraintes est ressentie par beaucoup comme très délicate et, à la limite, irréaliste.

2.2 Le benchmarking des études et des développements

La mesure opérationnelle des services « Études et Développement » des entreprises était encore un vœu pieux il y a quelques années, comme le laisse entendre notre rapport de 1995. Nous considérons alors que dans ce domaine, on était en phase d'apprentissage. L'offre des fournisseurs y était très incomplète, voire balbutiante.

Or depuis peu, quelques entreprises, encore rares, se sont lancées dans des benchmarkings ambitieux et très instrumentés de leur service d'études et de développement d'applications. Pour l'entreprise, l'objectif est bien sûr d'être capable de développer, de mettre en œuvre et de maintenir ses applications aux moindres coûts, dans les délais les plus courts, tout en assurant un bon niveau de qualité à l'utilisateur.

Points forts

Le benchmarking permet la mise en place d'un véritable système de mesures récurrentes de l'activité d'études et de développement.

Le benchmarking permet d'améliorer le pilotage de cette activité du point de vue de la réactivité (délais de livraison), des coûts (des projets de développement, de la maintenance, de l'intégration des solutions progiciels) et de la qualité des applications.

Le benchmarking favorise enfin la sensibilisation des équipes de développement à la métrologie et à la démarche industrielle et facilite l'intégration de la méthodologie des points de fonction dans les méthodes de travail de l'organisation.

Points faibles

Les services « études et développement » sont plus rétifs à la comparaison.

Contrairement au monde de la production, le monde des études et du développement est beaucoup plus rétif à la mesure et à la comparaison. Cette culture, éloignée de l'esprit industriel qui anime le personnel de production, fait que les « gens du développement » sont moins sensibles à la production d'informations et de métriques nécessaires à la mesure de leur productivité et de leur efficacité.

La reconstitution *a posteriori* des données sur les développements passés, dans le but d'alimenter le système de mesure qui servira de référence au prestataire et à l'entreprise, est une tâche ardue² par définition, non exempte d'erreurs et d'imprécisions et surtout très lourde en termes de charge. Bref, le ticket d'entrée d'un benchmarking développement est,

² Dans le benchmarking de production, au moins sur les *mainframes*, la collecte des données est automatisable en grande partie, ce qui n'est pas le cas pour les développements.

toutes choses égales par ailleurs, assez élevé, notamment pour la première opération (problème de la collecte rétroactive des informations).

La séparation assez traditionnelle dans les entreprises entre « projet » et « maintenance » ne facilite d'ailleurs pas cette collecte. En effet, la frontière entre « projet » et « maintenance » n'est pas toujours facile à délimiter et le modèle du « benchmarkeur » ne colle pas forcément à celui de l'entreprise.

Les « points de fonction », qui sont à la base de l'évaluation de l'efficacité des développements restent, de l'avis de tous, difficiles à appréhender et à manipuler. D'ailleurs, les entreprises qui ont réalisé des benchmarkings significatifs sur les développements se sont fait aider par des prestataires externes, spécialisés sur les points de fonction. Il faut souligner qu'ils sont peu nombreux.

Certaines entreprises estiment qu'il faut développer une compétence interne sur les points de fonction, si l'on souhaite investir dans le benchmarking.

Si l'on veut que la démarche de benchmarking soit globale, il faudrait compléter l'étude du côté des maîtrises d'ouvrage par une analyse de la valeur.

Le benchmarking ne mesure pas la productivité du développeur mais la productivité du développement. Or, celui-ci est très fortement « impacté » par :

- les « procédés et techniques de fabrication » (technologie des projets) utilisés³ ;
- les modèles de processus de développement pratiqués⁴ ;
- ou même la nature de l'architecture et de la solution cible⁵.

³ Par exemple, les études ne montrent pas si l'utilisation d'un AGL (atelier de génie logiciel) est ou non un facteur de productivité ni, problème plus complexe, quel AGL permettrait d'obtenir le meilleur niveau de productivité.

⁴ Par exemple, l'ISO propose depuis peu un référentiel de processus normalisé au niveau international propre à toute entreprise du domaine informatique (production informatique, développement logiciel, assistance utilisateur, service réseau...) et utilisable dans une optique d'auto-évaluation, de certification et de benchmarking. Ce référentiel est compatible avec l'ISO 9000. L'institut européen ESI (European Software Institute) coordonne les mises en œuvre du référentiel ISO/SPICE au niveau international et maintient une base de données sur les résultats des évaluations.

⁵ À ce niveau, il peut s'agir par exemple du type d'architecture (centralisée ou client-serveur), du type de développement (développement spécifique, intégration de progiciels), etc. À tout ceci, il faut rajouter qu'aucune entreprise ne réalise un « même » projet avec des technologies différentes mais néanmoins comparables. Le fait de savoir si les modèles proposés par les prestataires permettent d'aborder correctement le domaine des grands progiciels intégrés comme SAP n'a pas été complètement tranché. Certains estiment que l'on peut parfaitement utiliser le benchmarking par les points de fonction sur un progiciel ; d'autres estiment que l'essentiel du problème réside dans la mise en place du progiciel (reconception des processus, accompagnement...) et non dans le développement.

Il faut reconnaître qu'aujourd'hui, le benchmarking ne livre pas de réponse à ce problème, ce qui n'empêche pas néanmoins de mener des analyses en interne fondées sur le retour d'expérience sur les projets passés.

Comme cela a été souligné pour le benchmarking des centres de production, les études sur le développement couvrent en principe le coût et l'efficacité des informaticiens (modèle « introverti ») mais ne prennent pas en compte aisément le coût et l'efficacité des utilisateurs. Or, on sait qu'un projet peut coûter 1 à l'informatique et 2, 3 ou même 4 chez l'utilisateur.

L'un des risques évoqués à plusieurs reprises est de démarrer une étude de benchmarking sur un périmètre trop vaste, à la fois en termes de personnels concernés, de nombre d'applications évaluées et de domaines fonctionnels couverts. Pour un premier essai, mieux vaut réduire ses ambitions et augmenter progressivement sa courbe d'expérience dans la pratique du benchmarking des développements.

Plans d'action

Contrairement à ce que l'on constate pour le benchmarking des centres de production, l'explication des éventuels écarts constatés, l'identification des pistes d'amélioration et la recommandation d'un plan d'action sont plus que sommaires (*sic*) chez les principaux prestataires. Le bénéfice que l'on en tire réside alors moins dans la mesure objective de l'efficacité des développements ou dans la possibilité de mettre en place rapidement un plan de travail réaliste, que dans la dynamique vertueuse de dialogue qui peut commencer à s'instaurer entre les différents acteurs, notamment avec les maîtrises d'ouvrage.

Le benchmarking peut améliorer la contractualisation entre acteurs.

L'autre intérêt réside dans la « mise sous tension » positive des équipes de développement. Le benchmarking est susceptible d'améliorer ainsi la coopération et la contractualisation entre acteurs.

Les entreprises qui souhaitent investir dans le benchmarking des études et du développement et l'intégrer dans leur pratique commencent dorénavant à collecter les données adaptées à leur modèle de référence en permanence, tous les mois pour certaines.

De ce qui précède, on peut conclure que si le benchmarking de production relève d'une décision opérationnelle, le benchmarking des développements relèverait plus d'une décision stratégique, au vu de ses impacts culturels importants sur les équipes de développement et sur la relation entre les maîtrises d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

2.3 Vers le benchmarking de métier ?

La contribution de l'informatique à la performance de l'entreprise est une question de plus en plus pressante dans l'entreprise et parmi les DSI. En 1996, le rapport du Cigref consacré à la métrique de la rentabilité, *Contribution de la DSI à la performance de l'entreprise* posait clairement le cadre de la problématique et avançait un certain nombre de réponses qui demeurent largement valables aujourd'hui.

La mesure de la contribution de l'informatique à la performance de l'entreprise a clairement été au centre de la demande des participants du club « Benchmarking ». Le « benchmarking de métier » et la « modélisation des processus » nous sont apparus comme des pistes sérieuses pour aborder cette difficile question.

Trois réunions et trois interventions ont été consacrées à élucider cette problématique générale. Afin de développer les conclusions auxquelles est parvenu le groupe de travail, il convient d'essayer de distinguer le plus clairement possible plusieurs problématiques différentes lorsque l'on parle de « contribution de l'informatique aux métiers ». Le mieux est d'illustrer la manière dont les sociétés de benchmarking commencent à considérer la question.

| <i>Domaines de performance</i> | <i>Réponse des prestataires</i> |
|--|---------------------------------|
| 1. Efficacité informatique | OUI |
| 2. Efficience de l'informatique | NON |
| 3. Efficacité du métier | OUI |
| 6. Efficience du métier | NON |

4. OUI ?

5. NON ?

Rappelons que pour une entreprise, l'**efficience** porte sur la pertinence du choix d'un objectif déterminé plutôt que d'un autre. Cet objectif peut être une raison d'être (maximiser les profits, continuer d'exister...), un métier de base, un marché, une stratégie, un produit, etc. ou tout cela à la fois. L'**efficacité**, elle, porte sur le choix de la meilleure manière (procédure) pour réaliser un objectif, avec le minimum de moyens (optimum coût/qualité), lorsque l'efficience est donnée. Bref, les fins sont-elles bonnes (efficience) ? Une fois les fins données, les moyens utilisés pour les atteindre sont-ils les mieux adaptés (efficacité) ?

Scénario 1 : Efficacité de l'informatique

C'est la première application des techniques du benchmarking au domaine informatique. Les études d'efficacité informatique permettent de mesurer l'efficacité, principalement en termes de coûts « absolus », de l'outil informatique d'une entreprise par rapport à un groupe de référence donné. Ces études permettent en principe pour une entreprise de savoir si elle dépense moins, autant ou plus pour un périmètre donné que les entreprises du groupe de référence qui réalisent le meilleur compromis coût/qualité. Par contre, ces études ne disent rien quant à l'adéquation de l'outil informatique au métier de l'entreprise : dépense-t-on « bien » ?

Scénario 2 : Efficience de l'informatique

C'est au fond la question à laquelle on aimerait parfois avoir une réponse, notamment pour justifier certains projets technologiques. Pour les sociétés de benchmarking néanmoins, cette question n'a pas vraiment de sens : l'efficience de l'informatique ne peut jamais être appréciée en soi mais toujours par rapport à un objectif et à un besoin formulés par l'entreprise.

Scénario 3 : Efficacité du métier

Nous revenons ici au scénario n° 1, mais pour un métier. C'est l'application classique du benchmarking à la production opérationnelle d'une entreprise. Il s'agit de mesurer l'efficacité et plus précisément la « productivité » de la production opérationnelle d'une entreprise, dont l'informatique n'est au fond qu'un paramètre parmi bien d'autres.

Là encore, la même remarque que pour l'informatique vaut pour le métier : les processus opérationnels d'un métier peuvent être très efficaces comparativement à un groupe de référence donné, sans pour autant être efficaces.

Par ailleurs, dans ce scénario, l'informatique, tout comme les autres ressources non informatiques, tendent à être principalement appréciées sous l'angle de l'optimisation des coûts de la production opérationnelle.

L'offre actuelle de Compass semble se situer à ce niveau, de même que l'offre du Gartner Group (notamment NMI sur la réduction des frais de fonctionnement ou « frais généraux »). Ces offres s'adressent généralement plus aux dirigeants d'entreprises et aux responsables des métiers qu'aux informaticiens, dans la mesure où les études traitent de l'ensemble des coûts (non informatiques et informatiques⁶).

⁶ Si les coûts informatiques peuvent représenter une part dominante des coûts d'une fonction ou d'un processus dans certains secteurs d'activité (banques et assurances par exemple), dans d'autres contextes, ceux-ci ne représentent qu'une partie négligeable de la structure des coûts d'un processus (dans certaines industries notamment).

Scénario 4 : Influence de l'informatique sur l'efficacité du métier

On franchit dans ce scénario un pas de plus en direction de la mesure de la contribution de l'informatique à l'efficacité du métier, sachant que l'on se situe toujours sur le plan de l'efficacité et non sur celui de l'efficience et de la création de valeur⁷. Les études de benchmarking permettent de mieux cerner l'impact et l'apport de l'informatique sur l'efficacité de l'entreprise en identifiant les investissements, la productivité, les coûts et la qualité de l'informatique et en mettant ces familles d'indicateurs en relation avec ce qui est considéré par l'entreprise comme les indicateurs clés de l'efficacité d'un métier donné.

Les sociétés de benchmarking semblent pour l'instant hésiter à choisir clairement entre le scénario 3 et le scénario 4. Le scénario 3 apparaît en rupture avec leur métier d'origine, le benchmarking informatique, et leur demandera d'intégrer de plus en plus des compétences métiers diverses et variées à leur effectif alors que le scénario 4 semble être plus en continuité avec leur métier d'origine et leurs interlocuteurs habituels, les DSI.

Scénario 5 : pertinence de l'informatique par rapport à la pertinence de l'entreprise

Le scénario 5 est celui qui correspond le mieux au positionnement des participants.

C'est probablement à ce niveau que souhaitent se situer la plupart des participants au club « Benchmarking » du Cigref. Ce domaine d'étude fait principalement partie de ce que les consultants appellent « l'informatique stratégique », « l'alignement stratégique du système d'information sur le *business* » ou encore le « *reengineering* par les TIC ».

Malheureusement, il ne semble pas que les sociétés de benchmarking souhaitent dans leur ensemble aborder frontalement cette question, du moins par le biais du benchmarking. Ainsi la société Compass reconnaît-elle « que la mesure de l'influence informatique sur la pertinence de l'entreprise reste très subjective et de ce fait difficile à mesurer et à comparer. C'est pourquoi Compass se concentre sur ce qui apparaît comme objectivement mesurable : l'impact de l'informatique sur

⁷ Pour être plus précis, la création de valeur se trouve résumée, chez Porter par exemple, dans deux principales stratégies de base : stratégie de coût et stratégie de différenciation. La stratégie fondée sur des coûts faibles permet à l'entreprise de gagner des parts de marché en étant *leader* en matière de coûts, grâce à des facteurs de coûts favorables, aux économies d'échelle, à la courbe d'expérience ou à une meilleure efficacité opérationnelle. La stratégie de différenciation permet de gagner des parts de marché par la qualité, l'innovation, les performances, les attributs ou les caractéristiques supérieures des produits, c'est-à-dire en offrant aux clients des avantages uniques en termes de produits ou de services. En ce sens, lorsqu'une entreprise a une stratégie délibérée de coût, toute amélioration significative de l'efficacité de sa production opérationnelle, en termes de réduction des coûts notamment, et par l'informatique éventuellement, peut être considérée comme une contribution à la création de valeur, sachant que dans un nombre croissant de secteurs d'activités, les critères de coûts sont de moins en moins suffisants à eux seuls pour assurer la simple survie et *a fortiori* le *leadership*.

l'efficacité de l'entreprise » (*in* Christian Defarge, *Benchmarking des coûts informatiques*, Compass Analysis, 1998).

Il faut probablement mobiliser d'autres approches et d'autres méthodes de travail, plus qualitatives et donc moins objectives, pour évaluer la contribution stratégique de l'informatique à la création de valeur dans l'entreprise⁸.

Scénario 6 : pertinence de l'entreprise

Très clairement, ce scénario sort du champ du benchmarking informatique et ne fait pas partie du catalogue des offres des sociétés que nous avons auditées.

À partir des trois interventions que nous avons consacrées au benchmarking de métier, nous avons pu constater les points suivants, malgré la différence des approches :

- un marché en émergence, une offre encore relativement immature, quelques clients *leaders*, au sein d'entreprises réputées dynamiques et avancées, principalement localisées aux États-Unis et en Europe du Nord (Angleterre, Allemagne, pays nordiques) ;
- une grande complexité des modèles d'activités proposés, notamment pour l'industrie, qui nécessite une forte expertise fonctionnelle, tant du côté de la société de benchmarking que du client. L'élaboration d'un modèle générique, comme dans le cas de l'informatique, n'est pas envisageable. Il semble donc qu'il faille obligatoirement construire des modèles fonctionnels à la fois par grands secteurs d'activités (banques, assurances, industries⁹, etc.) et, au sein de chacun de ces secteurs, par type de métier (dans la banque par exemple, les dépôts, le crédit, le marché monétaire, le marché financier, la gestion des moyens de paiement domestiques, les cartes bancaires, etc.) ;
- la nécessité néanmoins, pour les grandes entreprises françaises, de suivre de très près et même de s'impliquer autant que faire se peut le plus en amont possible dans l'élaboration des modèles de référence en cours de construction par les grands clients européens. En effet, les offres actuelles en cours de constitution auront d'autant plus de chances de répondre pleinement aux besoins de nos membres qu'ils auront participé à leur spécification initiale.

⁸ L'une des pistes que laisse entrevoir le déroulement des différents *scenarii* proposés est peut-être de bien distinguer, à l'image de ce qui se pratique en matière de stratégie de base « à la Porter », une informatique de coût et une informatique de différenciation où, comme le recommande par exemple le Gartner Group, une « informatique de conquête » par opposition à une « informatique de productivité ». C'est la différence que l'on retrouve entre le scénario 4 et le scénario 5.

⁹ Compass identifie dans le seul domaine générique de l'industrie (*manufacturing*) pas moins de 16 modèles d'industries présentant chacune des caractéristiques propres (automobile, électricité, mécanique, bois, textile, chimie, aéronautique, etc.).

2.4 Les autres types de benchmarking

Paradoxalement, le domaine des environnements serveurs et micros (TCO¹⁰...) ainsi que le domaine des réseaux de télécommunications n'ont pas été abordés. C'est probablement parce que le domaine du benchmarking métier a focalisé l'essentiel de la réflexion.

Trois autres domaines ont été évoqués, sans que nous ayons trouvé d'offres structurées sur ces thèmes. Il s'agit :

- du benchmarking de solutions techniques (architectures, AGL, progiciels, intranets d'entreprises...);
- du benchmarking de mise en place de grands progiciels intégrés (ERP...);
- du benchmarking de sites web.

Certaines entreprises évoquent également l'intérêt de pratiquer des benchmarking « bilatéraux » ou « trilatéraux », sur une base essentiellement privée, entre entreprises qui partagent une problématique commune et qui ont des organisations, des processus, des produits et des volumes similaires (surtout dans l'industrie, et particulièrement l'automobile).

Enfin, il faut évoquer l'intérêt que commence à susciter la « modélisation des processus d'entreprise » et le concept de *processwarehouse*. Si ce thème ne peut être directement associé au benchmarking — il est lié à bien d'autres enjeux (capitalisation des connaissances, accélération de la réponse aux clients, vitesse de la réaction concurrentielle) —, il est certain que la modélisation des processus, notamment lorsqu'elle intègre les données comptables, financières et les nouvelles approches de contrôle de gestion (ABC/ABM, par exemple), devrait permettre de mieux évaluer la contribution des systèmes et des applications aux processus.

2.5 Éléments de prospective

À l'issue de l'enquête, nous demandions aux entreprises comment elles voyaient évoluer dans un futur proche la problématique du benchmarking dans le domaine des systèmes et des technologies de l'information.

Les grandes entreprises croient à un benchmarking de processus.

Dans leur écrasante majorité, celles-ci croient au benchmarking de processus. Bien que la notion de « processus » soit encore relativement floue, elle commence progressivement à trouver sa place dans le langage commun de l'organisation.

¹⁰ Ce domaine des coûts de possession fait l'objet d'une réflexion spécifique dans le programme d'étude actuel du Cigref.

Le processus évoque communément quatre choses :

- l'idée que les processus sont transversaux à l'organisation hiérarchique et aux grandes divisions fonctionnelles de l'entreprise (études, production, marketing, ventes, finances, personnel, planification, achats...);
- l'idée que chaque processus a un *output* global unique ;
- l'idée que dans une entreprise, même importante, les processus « qui comptent » sont au fond assez peu nombreux et concentrent la majeure part de la valeur ajoutée. Les grands processus offrent par là même une relative stabilité ;
- l'idée enfin que chaque processus a un client.

Le processus est donc un bon cadre d'appréciation de la contribution de l'informatique à la création de valeur pour l'entreprise et les clients¹¹.

2.6 Conclusion

Aucune méthode de benchmarking ne nous semble être capable, aujourd'hui, de valider une démarche et un choix d'architecture ou de solutions. La solution que j'ai choisie était-elle la plus efficace ?

La plupart des entreprises commencent par les centres de production, parce que c'est le domaine que les DSI maîtrisent traditionnellement le mieux, puis étendent éventuellement la démarche à d'autres domaines. Néanmoins l'enjeu et le gain, pour toute l'entreprise cette fois-ci, ne sont pas forcément très forts au total, ce qui expliquerait que la démarche puisse être mise en sommeil par les dirigeants au vu des premiers résultats. En effet, le benchmarking d'un centre de production ne dit pas grand-chose sur la pertinence de ce que fait l'informatique par rapport au métier. Faut-il alors s'attaquer à plusieurs domaines fonctionnels en même temps ou bien adopter une démarche graduelle ? Nous n'avons pas tranché.

Dans quelques rares entreprises, le benchmarking est intégré de façon volontariste à l'offre de prestation de conseil de la DSI. Cela nécessite un fort transfert de compétences entre la DSI et les prestataires externes et pose le problème de l'amorçage, notamment financier, de la dynamique. Autre condition, organiser son indépendance vis-à-vis de ses prestataires, en constituant ses propres bases de référence. Cela peut également passer par la constitution d'une « cellule benchmarking » d'une ou de plusieurs personnes, selon l'ambition et la taille de l'entreprise. Ainsi, dans le cas où

¹¹ Il ne faut néanmoins pas se cacher que la nature des objets de recherche — les domaines de recherche de l'étude de benchmarking — peut être très variée : ce peut être une unité organisationnelle (un service), un « vrai » processus (création de nouveaux produits, service client...), une fonction (achat, gestion du personnel...), une activité (homologation de nouveaux fournisseurs, contrôle d'entrée des livraisons pour un service achat) ou encore un produit, qui à son tour peut être un produit physique, une commande, une facture, un service, etc.

les responsabilités informatiques sont plus dispersées, ce rôle de prestation spécifique de la DSI peut émerger.

Le benchmarking représente un facteur de normalisation entre les différents acteurs du système d'information de l'entreprise, notamment en ce qu'il offre un langage plus objectif, le langage des coûts et de la performance économique.

3. LE BENCHMARKING, UN OUTIL INTÉGRÉ DE MANAGEMENT ?

Comme l'indiquent la plupart des ouvrages consacrés au benchmarking, celui-ci doit normalement être totalement intégré à la stratégie de l'entreprise et dans chaque unité ou département concerné.

« Chaque entreprise, souligne par exemple Robert C. Camp¹², établit des prévisions à deux niveaux : dans le cadre du budget annuel et à plus long terme, d'un plan pluriannuel. Le benchmarking doit être un élément essentiel de l'un et de l'autre, puisqu'il indique ce qui doit changer à plus ou moins long terme pour que l'entreprise devienne compétitive. Il devient donc la base d'une planification à long terme. Le benchmarking doit apparaître de deux façons différentes dans un plan à long terme. Tout d'abord, une section spéciale doit lui être consacrée, donnant les résultats passés, les actions en cours et les opérations projetées. C'est une section clé qui montre l'engagement de l'entreprise dans la voie du benchmarking et permet de suivre la progression des résultats. Ensuite, chaque section du plan doit faire état des références de benchmarking correspondantes qui sont à l'origine des réallocations de ressources (...). Une fois que l'engagement dans des méthodes nouvelles a été exprimé dans le plan à long terme, ces méthodes doivent être traduites en plans d'actions spécifiques à chaque département ou unité concernés, qui figureront dans le budget annuel. »

¹² R. C. Camp, *Le benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992.

Cet auteur propose ensuite une liste des thèmes reliant le benchmarking et la planification stratégique :

- ⇒ Les objectifs de l'entreprise sont basés sur les résultats de l'enquête de benchmarking.
- ⇒ Ces objectifs sont acceptés par l'encadrement opérationnel et, dans le cadre de la mission générale de l'entreprise, répercutés en principes opératoires.
- ⇒ La mission, les objectifs et les principes opératoires sont communiqués à l'entreprise pour obtenir son accord et son soutien actif.
- ⇒ Les objectifs sont inscrits dans le plan stratégique.
- ⇒ Des stratégies et des plans d'action sont élaborés, à partir des méthodes de pointe, pour atteindre les objectifs approuvés.
- ⇒ Le plan stratégique est examiné et approuvé par la direction générale.
- ⇒ Les plans opératoires pour les unités concernées, inspirés par les méthodes découvertes, sont soumis à l'approbation de la direction.
- ⇒ Les prévisions budgétaires prennent en compte une progression vers les objectifs de référence.
- ⇒ L'acceptation des plans opératoires implique l'engagement envers les objectifs de référence.
- ⇒ Les résultats obtenus par rapport au plan et aux cibles sont pris en compte par le système de primes et de récompenses.
- ⇒ Les références sont réévaluées dans le cadre de la révision annuelle du plan stratégique.
- ⇒ La progression vers les références fait l'objet de réunions d'information périodiques avec le personnel.

L'intégration du benchmarking, de la stratégie et du management consiste donc à faire du benchmarking un élément décisif :

- de la planification stratégique ;
- de la prévision budgétaire ;
- de la politique de communication ;
- des plans opérationnels des unités ;
- du management de terrain ;
- et de la politique du personnel.

le benchmarking informatique n'est pas encore intégré à la stratégie et au management.

Qu'en est-il dans le domaine du benchmarking informatique ? Au vu de l'enquête, il est clair que le benchmarking informatique n'est pas encore intégré à la stratégie et au management. Près de 60 % des répondants de l'enquête estiment que le benchmarking n'est pas intégré contre 8 % seulement pour qui le benchmarking est totalement intégré :

- dans le processus de management des systèmes d'information (formulation et suivi des stratégies, tableaux de bord, processus budgétaires, etc.) ;
- dans la contractualisation avec les clients internes (contrats de service, mesure de la satisfaction...);
- dans la contractualisation avec des clients externes.

Les sources de difficultés et les raisons évoquées sont multiples. On peut distinguer des raisons « techniques », qui tiennent au benchmarking lui-même et des raisons propres à l'entreprise et au management. Nous essayerons ensuite d'identifier quelques facteurs de succès.

3.1 Les freins « techniques »

Le **coût** du benchmarking est très souvent avancé. Ce coût recouvre aussi bien le prix des prestations des sociétés de benchmarking que le coût des équipes internes.

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

Nous trouvons également la **confiance** parfois limitée dans la « robustesse » des modèles de référence (validité des modèles, qualité des références, pauvreté des recommandations, etc.).

Enfin, il faut signaler que la fréquence moyenne des benchmarks ne permet généralement pas d'intégrer le benchmarking dans les cycles de gestion et de pilotage habituels de l'entreprise, sauf éventuellement pour les centres de production. À cela s'ajoute le fait que dans certaines entreprises, le benchmarking n'est pas une pratique récurrente mais une

opération ponctuelle liée à un événement particulier, comme l'externalisation, par exemple.

3.2 Les freins « culturels »

Comme le révèle l'enquête, la dimension éthique du benchmarking est essentielle. Or, 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.

Vient ensuite la réticence de certaines catégories de personnel, qui a été souvent évoquée, notamment dans les équipes « études et développement ».

La mobilisation de l'encadrement et l'adhésion des acteurs opérationnels du changement, notamment pour la mise en œuvre et le suivi du plan d'action, sont parfois insuffisantes.

Le changement culturel qu'introduit le benchmarking est parfois trop important pour l'organisation.

L'intérêt du benchmarking repose souvent sur la conviction d'un individu. Cette culture n'est pas assez diffuse dans l'organisation.

La mise en concurrence par rapport à des entreprises externes est parfois mal vécue par les équipes informatiques.

La volonté de chercher à s'améliorer n'est pas forcément la vertu la mieux partagée du monde.

3.3 Les facteurs de succès

Nous les citons sans hiérarchie, tels qu'ils sont apparus dans l'enquête et surtout au cours des échanges dans le groupe :

- associer dès le départ les acteurs majeurs du processus ;
- rendre transparents le processus et les conclusions ;
- avoir une communication très professionnelle sur les objectifs, les résultats et les plans d'action ;
- suivre les plans d'action consécutifs aux études de benchmarking ;
- rendre cette pratique intégrée et récurrente afin d'éviter de la dramatiser. Doit faire partie de la culture managériale ;
- sérénité, contexte propice (attention à ne pas cumuler les changements : externalisation, etc.) ;
- soutien de la DG et adhésion des acteurs opérationnels ;
- transparence sur les périmètres ;

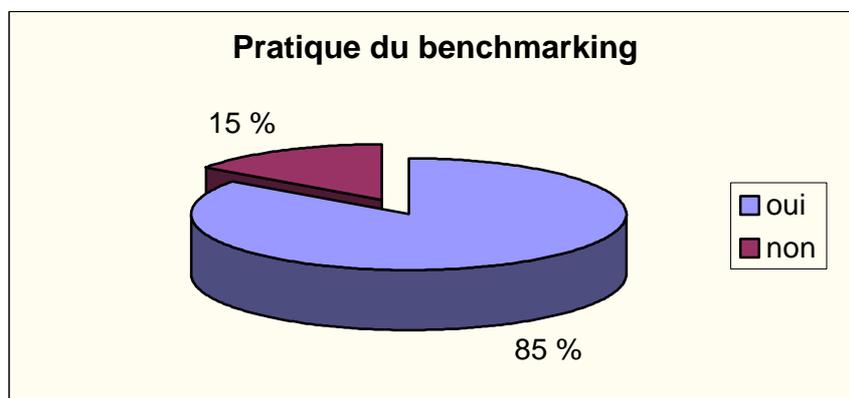
- qualité du *leader* de l'opération ;
- crédibilité et objectivité des résultats et consensus, validation sur les chiffres ;
- choix du prestataire (compétence, confiance, crédibilité) ;
- identifier la mise en œuvre comme un projet à part entière ;
- mise en place d'un suivi rigoureux de l'activité ;
- les plans d'actions doivent être parfaitement structurés et clairs, les objectifs quantifiés et accompagnés de propositions de méthodes de résolution.

4. LES RÉSULTATS D'ENQUÊTE

Au total, 35 entreprises ont répondu à l'enquête, soit 40 % des membres du Cigref.

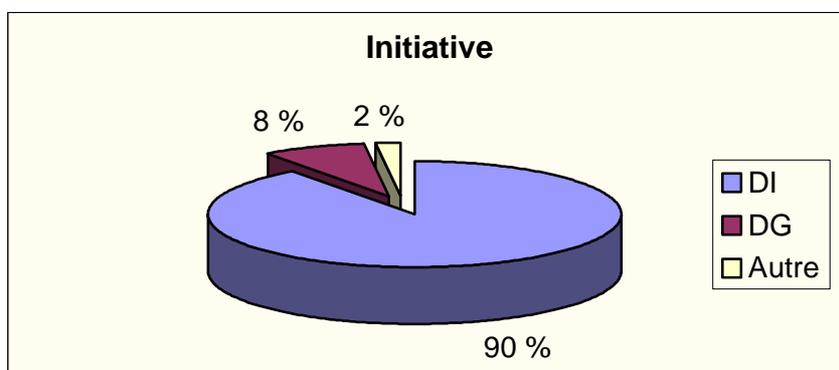
1. *Pratiquez-vous le benchmarking dans le domaine des systèmes et technologies de l'information ?*

Plus de 85 % des entreprises interrogées pratiquent le benchmarking contre près de 15 % qui ne le pratiquent pas.



2. *Sur l'initiative de qui provient généralement la demande d'un benchmarking dans ce domaine (directions générales, directions fonctionnelles et opérationnelles, directions informatiques, autres) ?*

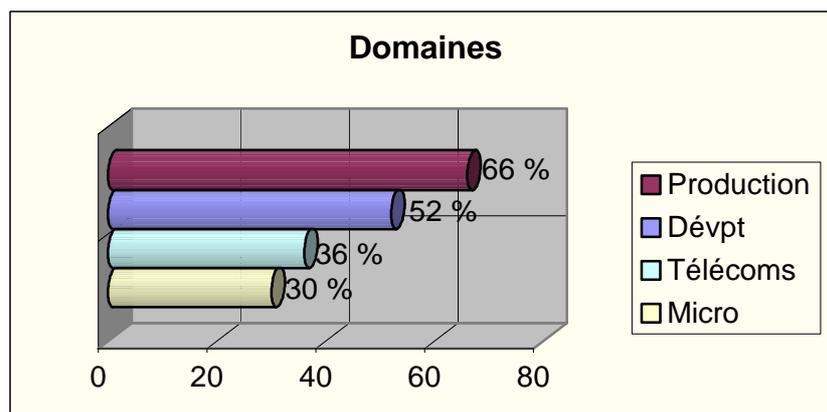
L'initiative provient dans une très large majorité, plus de 90 %, de la direction informatique elle-même et seulement pour 8 % de la direction générale.



3. *Sur quels domaines précisément pratiquez-vous le benchmarking (production, études et développements, informatique distribuée, télécoms, autres) ?*

Parmi les entreprises interrogées, plus de 66 % déclarent réaliser des benchmarkings sur leurs grands centres de production informatique, 52 % sur les études et développements, 36 % sur les télécoms et 30 % environ sur l'informatique distribuée.

Encore faut-il préciser que l'ensemble des commentaires des répondants tend à minimiser quelque peu le poids apparent du benchmark « études et développements », soit que celui-ci n'ait été réalisé qu'une fois, soit qu'il porte sur un périmètre géographique réduit, sur un sous-domaine seulement (les applications, les progiciels...), avec un taux de mise en œuvre relativement faible en moyenne. Cela n'enlève cependant rien au fait que ce type de benchmarking connaît une forte croissance.



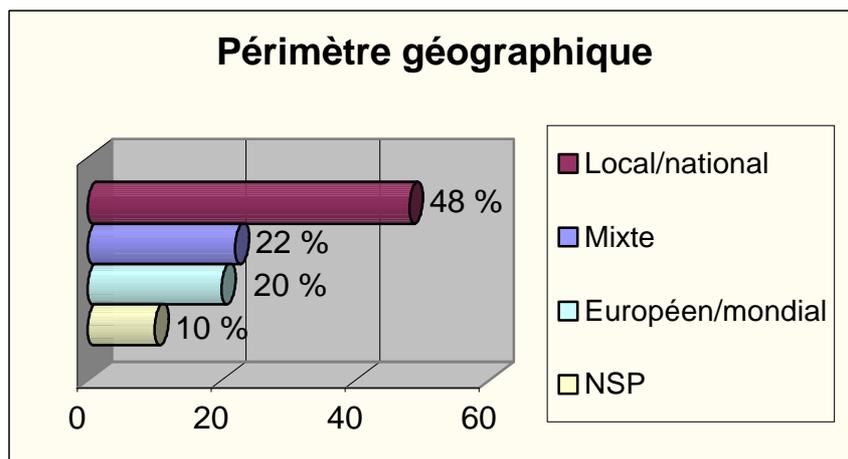
Seconde précision d'importance, le benchmarking dit de production ne concerne justement pas l'ensemble de la production informatique (en particulier les serveurs Unix et NT) mais essentiellement les grands centres de gestion (*mainframes*).

Certaines entreprises (22 %) pratiquent d'autres types de benchmarking, directement liés à l'informatique mais non assimilables à l'une des catégories de l'enquête (sur l'organisation de la fonction informatique et son positionnement, le dimensionnement du support micro/réseau, les matériels et logiciels de base, le FM applicatif, les progiciels...), ou au contraire s'appliquant à des domaines non informatiques (finances, logistique...).

4. Quel est le périmètre géographique ?

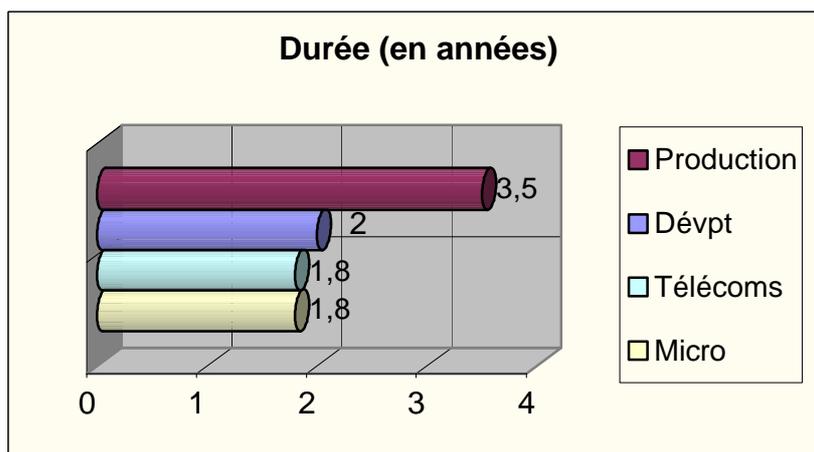
Dans leur grande majorité, les benchmarkings sont encore effectués sur une base locale ou nationale (près de 48 %). Cela est particulièrement vrai pour les études et le développement, mais pas toujours (plus de 15 % de ceux qui réalisent des benchmarks études et développement le font sur une base européenne ou mondiale).

Les études de niveau européen ou mondial ne représentent que 20 % de l'ensemble des études de benchmarking. Plus de 22 % combinent les niveaux géographiques selon le type de benchmarking considéré. Il n'est ainsi pas rare de constater que les benchmarkings des centres de production et des télécoms ont une ambition européenne ou même mondiale.



5. Depuis quand réalisez-vous des benchmarkings ?

Les entreprises qui ont répondu à cette question pratiquent en moyenne le benchmarking de la production depuis plus de 3,5 ans dont 36 % de l'échantillon depuis une durée supérieure ou égale à 5 ans. Les plus anciennes références dans ce domaine datent de 1991.

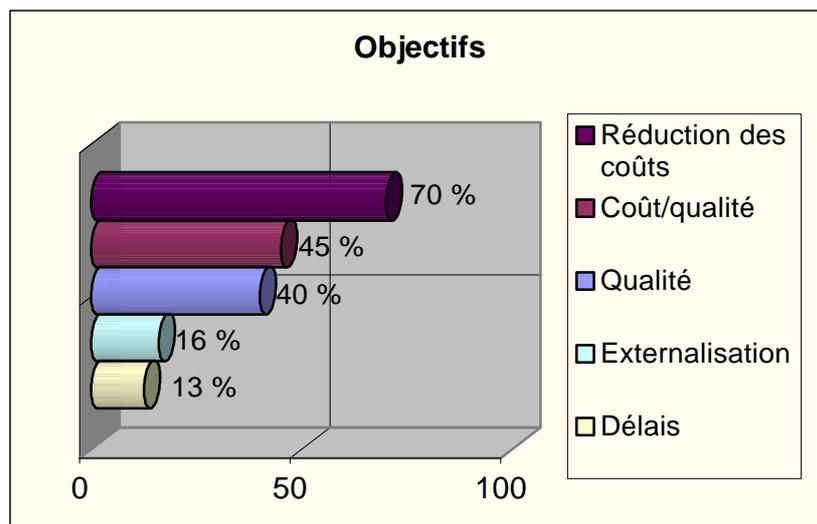


Les benchmarkings études et développement sont beaucoup plus récents, deux ans en moyenne, avec une faible dispersion autour de ce chiffre.

Cette durée moyenne est encore plus faible s'agissant de l'informatique distribuée et des télécoms (inférieure à 2 ans en moyenne).

6. *Quels sont les principaux objectifs fonctionnels visés (réduction des coûts, externalisation, réduction des délais, qualité, innovation...)?*

Malgré les nombreuses exhortations des spécialistes du benchmarking selon lesquelles celui-ci n'est pas une méthode de réduction des coûts¹³ mais un processus d'innovation et de fixation d'objectifs, il faut bien reconnaître qu'en leur très grande majorité, les entreprises considèrent (à près de 70 %) que le principal objectif fonctionnel visé par le benchmarking est, dans leur propre vocabulaire, la réduction des coûts.



Vient en second lieu un objectif de qualité (pour 40 % d'entre elles), sachant que ces deux premiers objectifs sont spontanément associés dans près de 45 % des cas. Enfin, deux autres objectifs apparaissent : l'externalisation (16 %) et l'amélioration des délais (13 %), ce dernier objectif s'appliquant plus naturellement au domaine des études et des développements.

Il faut enfin noter que ces catégories d'objectifs diffèrent assez peu selon le type de benchmark considéré.

¹³ « Le benchmarking n'est pas un mécanisme destiné à fixer des réductions de ressources (...) c'est fondamentalement un processus de fixation d'objectifs » in R.C. Camp, *Le benchmarking*, op. cit. pp. 29-30.

7. *Quelle est la fréquence moyenne des benchmarks (une fois par an, tous les deux ans...)?*

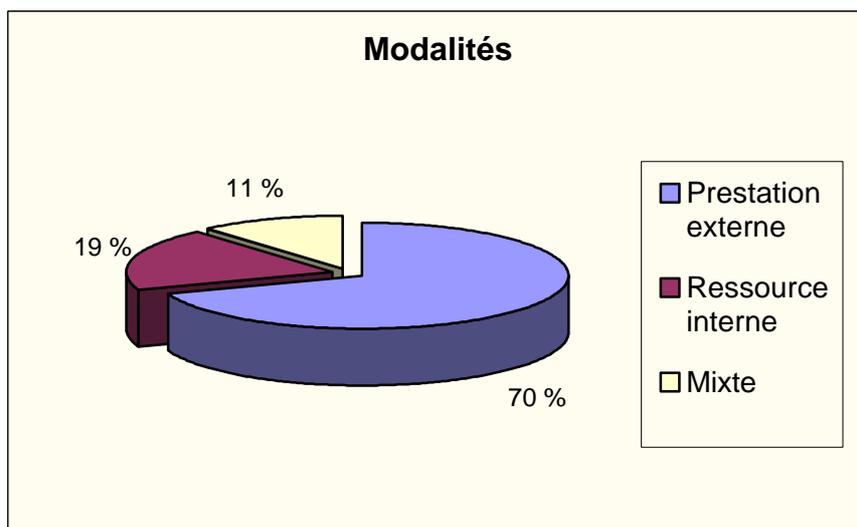
Deux chiffres sont à retenir : plus de 40 % des entreprises interrogées déclarent réaliser un benchmarking tous les ans, cela est particulièrement vrai pour les centres de production, contre moins de 35 % qui réalisent des études tous les 2 ou 3 ans. Les autres réponses se répartissent entre des opérations ponctuelles menées une seule fois (cas d'externalisation, par exemple) ou dont la fréquence est considérée comme « variable », sans autre précision.

8. *Pouvez-vous nous indiquer, même approximativement, le degré de mise en œuvre du benchmarking (exprimé en %) par grands domaines précédemment identifiés (production, télécoms...)?*

Les ratios avancés sont difficiles à exploiter dans cette rubrique. Deux ordres de grandeur ressortent néanmoins : s'agissant des centres de production, près de 35 % des entreprises estiment couvrir de 70 à 100 % du domaine et plus de 12 autres pour cent considèrent couvrir entre 40 et 70 % du domaine ; s'agissant des autres types de benchmarks (études, micro, télécoms), le degré de mise en œuvre est beaucoup plus faible, moins de 50 % en moyenne (souvent inférieur à 30 % pour l'informatique distribuée).

9. *Réalisez-vous vos benchmarkings en interne avec vos propres ressources ?*

Dans leur grande majorité, les entreprises conduisent des benchmarkings en s'appuyant sur des prestataires externes (près de 70 %) même si 19 % réalisent ces études en s'appuyant totalement sur leur propres ressources.



Les autres entreprises panachent les deux formules pour une même étude ou encore selon le type de benchmarking.

10. Pouvez-vous citer vos principaux prestataires ?

Une fois de plus, les réponses fournies pour les centres de production sont fiables et cohérentes, ce qui est moins évident pour les autres types de benchmarking (forte dispersion des réponses).

Parmi les entreprises qui ont déclaré s'appuyer sur des prestataires externes (70 % de l'échantillon), 60 % recourent à la société Compass Analysis, 26 % au Gartner Group et 11 % à NMI (racheté par le Gartner).

Dans le domaine études et développement, Gartner est cité 7 fois, Compass 4 fois de même que NMI et CSC, Cap Gemini et Strategic Partner une fois chacun.

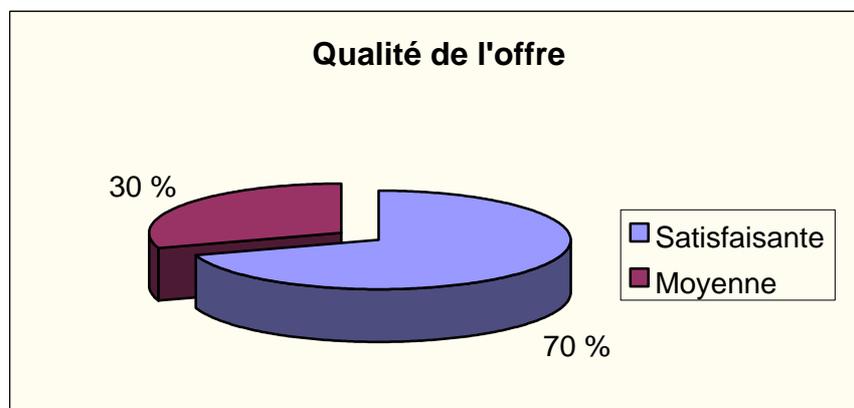
Dans le domaine de l'informatique distribuée, Gartner est cité 6 fois, Compass 5 fois et NMI 3 fois.

Enfin, dans le domaine des télécoms, Compass est cité 6 fois et NMI 3 fois mais pas le Gartner.

11. Comment jugez-vous globalement l'offre dans ce domaine (bonne, moyenne, mauvaise) ?

L'offre est jugée globalement satisfaisante. C'est particulièrement vrai pour le benchmarking de production où 70 % des répondants trouvent l'offre de bonne qualité, à parité d'ailleurs entre les deux fournisseurs majeurs (Compass et Gartner).

Pour les études et développement, l'offre est jugée très moyenne par près de 30 % des entreprises (mais bonne pour 70 % d'entre elles) et l'insatisfaction atteint 50 % concernant l'informatique distribuée.



12. *Dans un benchmarking, cherchez-vous plus volontiers :*

- *à mieux connaître votre propre fonctionnement ?*
- *à vous comparer avec vos concurrents directs ?*
- *à vous comparer avec d'autres entreprises dans d'autres activités ayant des références remarquables ?*

La comparaison à soi-même n'est pas la priorité numéro un pour une majorité d'entreprises. 40 % des entreprises visent simultanément les trois objectifs (ce qui n'est pas forcément très conciliable, les problématiques pouvant être assez différentes). Une large majorité s'intéresse à la comparaison avec les concurrents de son secteur et avec les « meilleurs ».

13. *Êtes-vous plutôt motivé à vous comparer avec vos concurrents :*

- *du marché national ?*
- *opérant sur le marché européen ?*
- *sur le marché mondial ?*

Pour plus de 43 % de l'échantillon, c'est la comparaison sur le marché mondial qui est principalement visée. Si l'on y ajoute les entreprises qui souhaitent se comparer soit sur le seul marché européen, soit le marché européen et mondial, on atteint plus de 80 %.

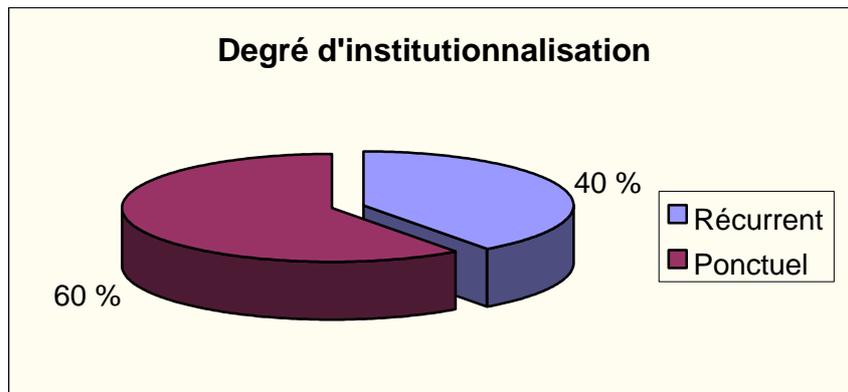
14. *Quels sont, selon vous, les principales carences des prestataires externes dans ce domaine ?*

Par ordre d'importance, les principales carences des fournisseurs sont :

- la faiblesse des références servant de base aux comparaisons, notamment dans certains domaines (développement, micro, télécoms), tant en termes quantitatifs que qualitatifs (comment comparer ce qui n'est pas comparable ?) ;
- la qualité des modèles fonctionnels utilisés (obsolescence dans certains domaines comme les *mainframes*, difficulté à intégrer les évolutions récentes) ;
- la lourdeur de la mise en œuvre de la démarche ainsi que son coût ;
- le faible engagement des fournisseurs sur les recommandations et plans d'action ;
- le manque de compétences métiers, notamment dans le domaine applicatif.

15. *Le benchmarking est-il dans votre entreprise une pratique récurrente (processus continu) ou au contraire une opération ponctuelle liée à un événement particulier ? Dans le second cas, lequel ?*

Le benchmarking n'est pas encore une pratique instituée. Pour 60 % des entreprises interrogées, le benchmarking est encore une pratique ponctuelle, alors qu'elle est récurrente pour 40 % des répondants.



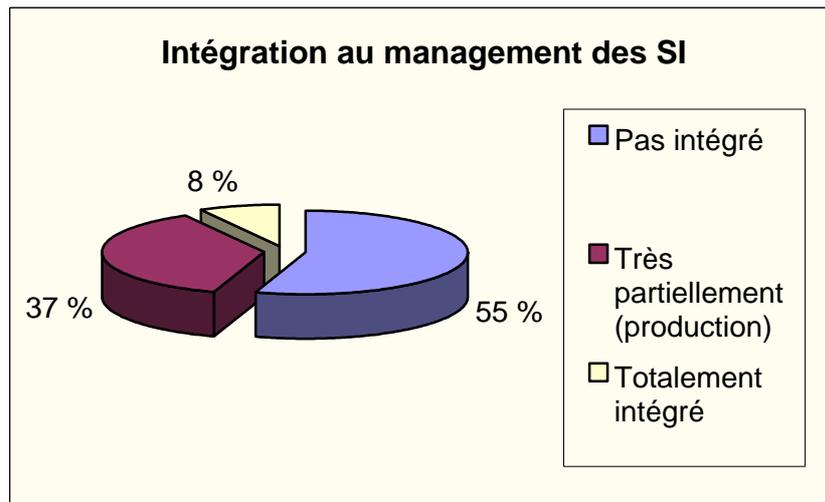
Mais parmi les 60 % pour qui elle est une pratique ponctuelle, plus de 30 % estiment qu'elle est appelée à devenir à court terme une activité récurrente.

16. *Dans votre entreprise, le benchmarking tend-il à être totalement intégré :*

- *dans le processus de management des SI (outil de pilotage, tableaux de bord...) ?*
- *dans la contractualisation avec les clients internes (base des contrats de service...) ?*
- *dans la contractualisation avec les clients externes ?*

Pour près de 55 % des entreprises interrogées, le benchmarking n'est pas intégré dans le management des SI, ni dans la contractualisation interne ou externe.

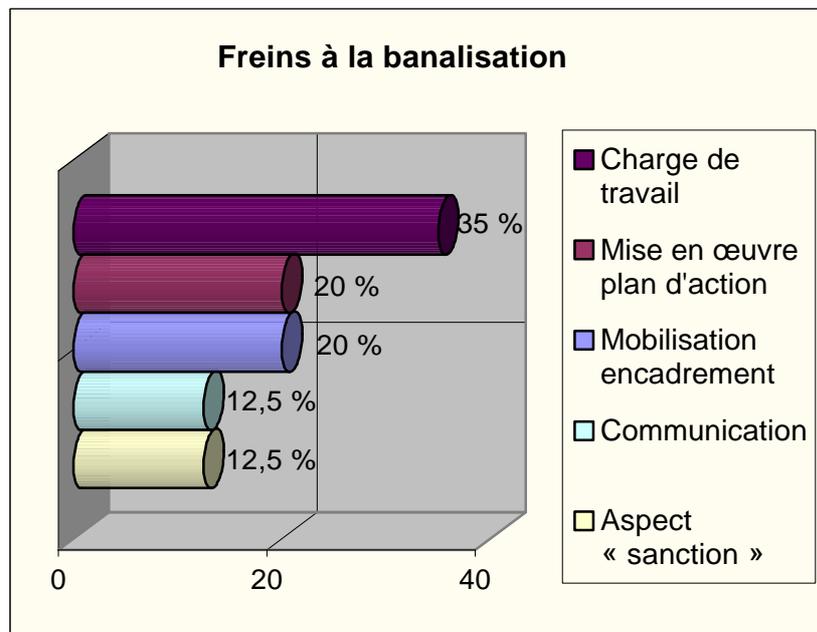
L'intégration complète du benchmarking n'est une réalité que pour 8 % des entreprises et 37 % des répondants estiment aller vers une intégration très partielle : elle porte plutôt sur les centres de production, rarement sur les autres domaines ; elle ne porte jamais sur la contractualisation avec les clients externes (à une exception près) et s'inscrit assez classiquement dans le cadre des contrats de service.



17. *Quels sont selon vous les principales difficultés internes et les freins propres à ce processus d'évaluation des performances (mobilisation de l'encadrement, communication des résultats, définition et mise en œuvre effective des plans d'action...)?*

La charge de travail est évoquée comme le principal frein à la banalisation du benchmarking pour 35 % des entreprises. Les deux autres freins se répartissent pour 20 % chacun entre la mise en œuvre des plans d'action et la mobilisation de l'encadrement.

Les 25 % restants concernent principalement la communication des résultats et le fait que le benchmarking est souvent jugé comme une sanction et non comme une démarche positive de progrès.



18. Quels sont selon vous les principaux facteurs de succès d'un processus de benchmarking ?

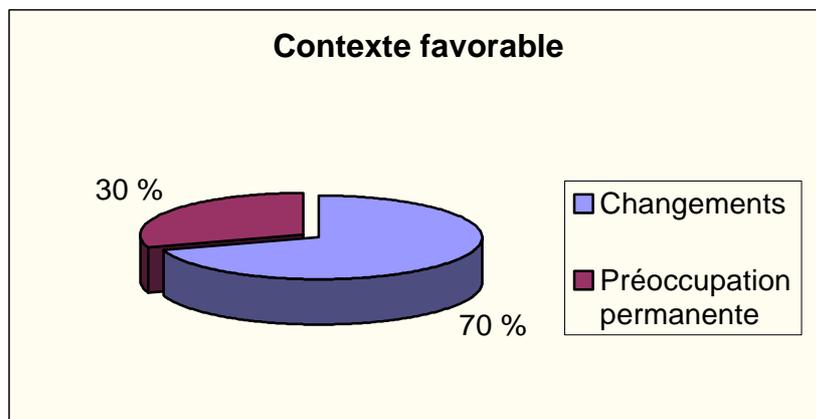
L'ensemble des items générés par les répondants dans leurs différentes formulations tournent tous autour de la **dimension éthique** du benchmarking, ce qui est très significatif.

Cette dimension éthique ou morale peut être décomposée selon quatre axes clairement distincts :

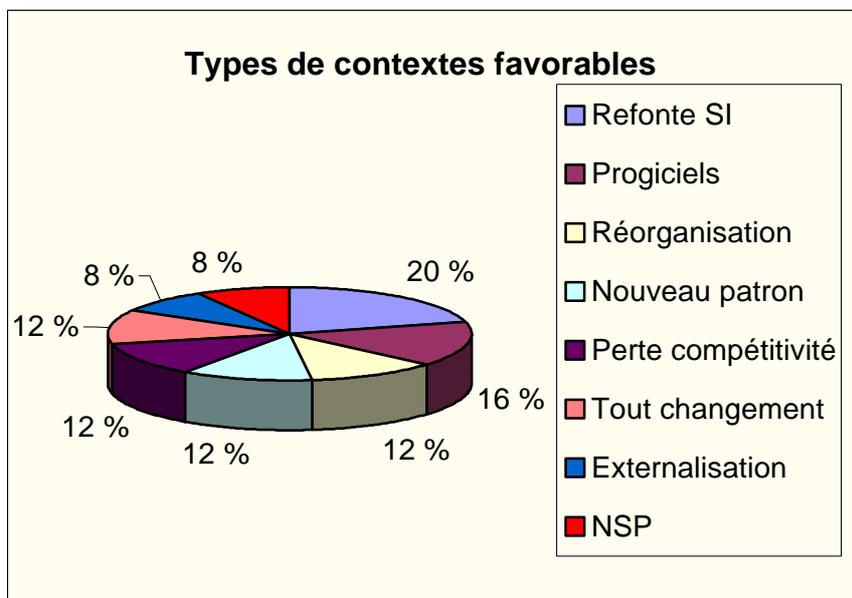
- **transparence** et sincérité totale de l'opération en termes :
 - d'intention et de motivation sur les finalités réelles de l'opération,
 - de volonté effective de s'améliorer,
 - de conduite du processus,
 - de communication des résultats,
 - d'élaboration et de communication des plans d'action,
 - de suivi des plans d'action ;
- **objectivité** :
 - sur le périmètre,
 - sur les modèles et référentiels utilisés,
 - sur les informations traitées ;
- **légitimité** et neutralité du ou des pilotes de l'opération ;
- **engagement**, adhésion et motivation sans faille tant de la DG et du haut management que des services et des équipes concernés.

19. À votre avis, quels sont les contextes propices dans la vie de l'entreprise pour réaliser un benchmark (fusion-acquisition, perte de compétitivité, externalisation, refonte du SI, mise en place d'un progiciel intégré...) ?

Ici, l'élément marquant est que pour près de 30 % des entreprises interrogées, le benchmarking ne doit pas être associé à une occasion ou à un contexte particulier. Le benchmarking doit être une préoccupation permanente s'inscrivant dans une démarche continue d'amélioration. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il n'était pas suggéré dans la question posée.



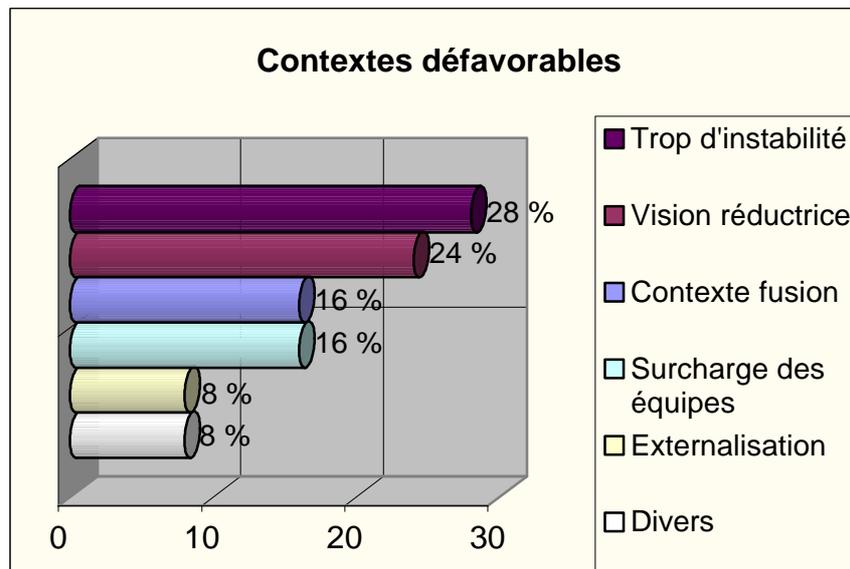
Reste que pour 70 % des autres répondants, le changement constitue un contexte propice. Ces contextes favorables sont pour 20 % la refonte du SI, pour 16 % une démarche progiciels et pour près de 12 % chacun, soit une réorganisation ou l'arrivée d'un nouveau management (état des lieux), soit encore une perte de compétitivité, soit enfin tout contexte de changement, quel qu'il soit. Notons que l'externalisation n'est considérée comme un contexte propice que pour 8 % des répondants.



20. Inversement, quels sont selon vous les contextes défavorables ?

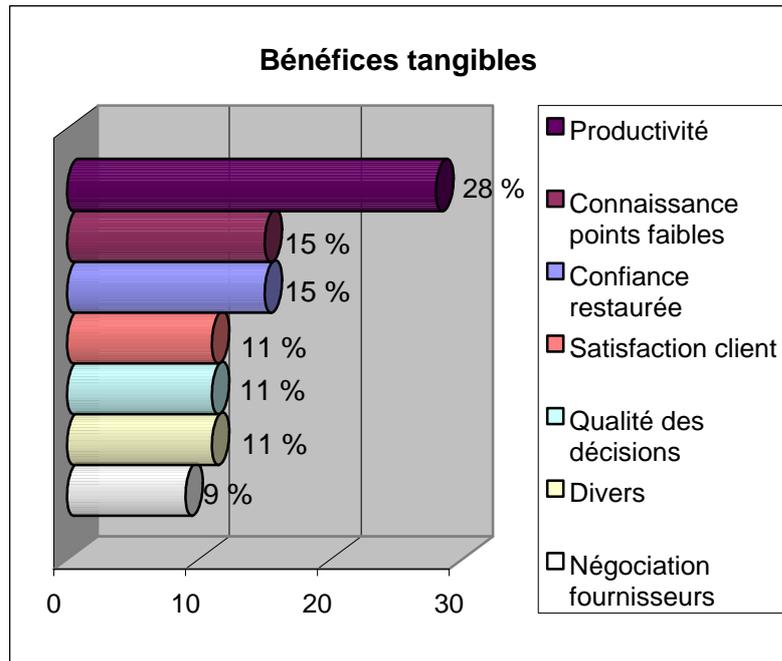
Les entreprises ont été moins disertes sur ce thème. Quatre contextes défavorables ont été néanmoins identifiés :

- lorsque l'organisation est trop instable et les changements à venir trop radicaux, ce qui fausse l'analyse et rend caducs les plans d'action (28 %) ;
- lorsque la vision du benchmarking est trop réductrice (productivité, réduction des coûts, urgence...), ou « punitive » (sanction, audit, menace...) (24 %) ;
- viennent ensuite pour 16 % chacun les contextes de fusion et toute période de surcharge des équipes et des services ;
- enfin, pour 8 %, les contextes d'externalisation.



21. Pouvez-vous indiquer les bénéfices tangibles que le benchmarking vous aurait apportés (meilleure satisfaction mesurée des clients internes, gains effectifs de productivité...) ?

Au titre des bénéfices tangibles viennent en premier lieu les gains de productivité (28 %) suivi à parité (plus de 15 % chacun) par la mise en évidence des points faibles et des gisements de progrès potentiels associés ainsi que par la restauration de la confiance grâce à la mesure objective de l'efficacité de l'informatique interne par rapport à l'extérieur (coûts, qualité de service). En ce sens, le benchmarking fonctionne comme un révélateur et améliore la prise de conscience des utilisateurs sur la qualité de leur informatique.

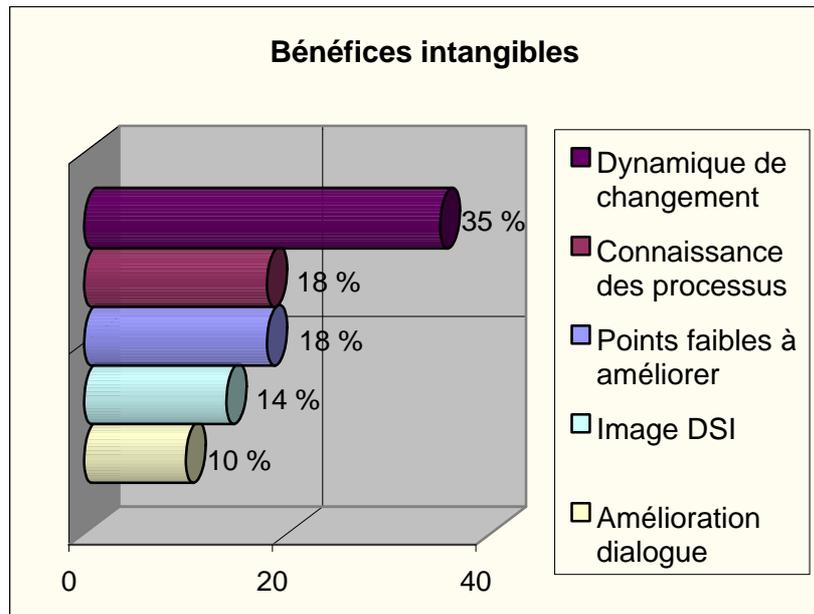


Viennent ensuite pour près de 11 % chacun la satisfaction client et l'amélioration de la qualité des décisions (objectivité). Enfin, pour 9 % des entreprises interrogées, le benchmarking est un excellent levier de négociation avec les fournisseurs, ce dernier bénéfice concourant d'ailleurs à la réduction des coûts.

22. Pouvez-vous indiquer les bénéfices intangibles que le benchmarking vous aurait apportés (introduction d'une dynamique de changement, appropriation de l'innovation externe, meilleure connaissance de ses propres processus...)?

Le principal bénéfice intangible qu'apporte le benchmarking est l'instauration d'une dynamique de changement ainsi qu'une culture partagée de la mesure et de l'amélioration permanente (35 %). Viennent ensuite une meilleure connaissance de ses propres processus, gage d'efficacité (18 %) ainsi que la mise en évidence, plus objective, des points faibles à améliorer (18 %).

Enfin, et ce sont des points à ne pas négliger, le benchmarking permet également la mise en évidence des points forts de la DSI, il améliore son image de marque auprès des utilisateurs et de la DG, il contribue à la reconnaissance et à la valorisation des professionnels de l'informatique interne (14 %), tout en améliorant le dialogue avec les utilisateurs et la DG (10 %).



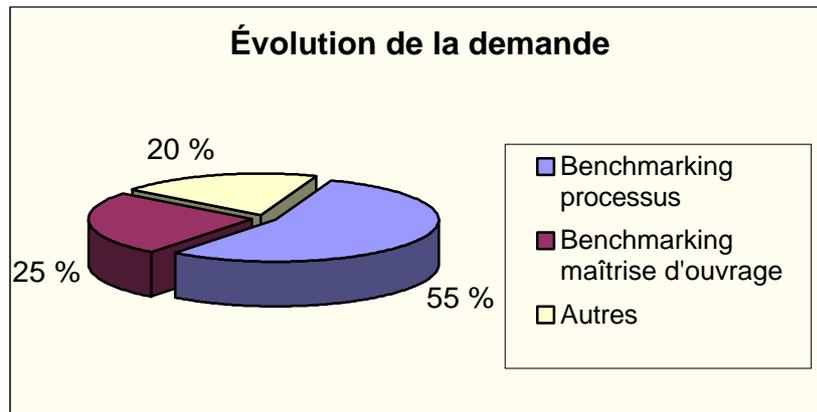
23. *Comment voyez-vous évoluer dans un futur proche la problématique du benchmarking dans le domaine des systèmes et des technologies de l'information (benchmarking des « maîtrises d'ouvrage », benchmarking des hommes et des compétences de l'informatique, benchmarking global de processus informatisés comme un service client ou la facturation...)?*

Le « benchmarking de processus » recueille l'essentiel des suffrages (55 %), même si derrière ce terme de « processus » se cachent plusieurs acceptions possibles :

- le benchmarking d'un **processus d'entreprise**, par exemple le processus « approvisionner » des usines d'une société, de la commande (appel sur marché) à l'approvisionnement en composants de l'arrière des lignes de conditionnement, et dont l'informatique ne représente qu'une part, parfois importante en termes de coûts ou de valeur ajoutée, parfois négligeable¹⁴ ;
- le benchmarking d'un **processus informatisé**, commun à plusieurs entreprises, et traversant différents équipements, applications, architectures, types d'usage, unités organisationnelles et géographiques, etc. Cette seconde acception permettrait en théorie d'évaluer globalement un sous-système donné du système d'information d'une entreprise et de comparer une informatisation entre différentes entreprises.

¹⁴ Dans le cas d'espèce, le coût de l'informatique est proche d'épsilon par rapport aux frais de personnels, aux frais de stockage et aux frais financiers.

La seconde évolution possible du benchmarking concerne le benchmarking de la « maîtrise d'ouvrage » (25 %), même si certains répondants se montrent sceptiques quant à la faisabilité de l'approche. Pourtant, l'implication de plus en plus forte des maîtrises d'ouvrage dans leurs SI et le poids croissant de l'usage par rapport au développement de systèmes en termes de coûts et d'enjeux compétitifs rend cette option intéressante à défaut d'être totalement réaliste.



Les autres éléments (non « agréables ») voient dans le benchmarking des « outsourceurs », dans le benchmarking des RH et compétences informatiques, dans la standardisation, l'industrialisation et la généralisation de l'offre de benchmarking autant d'évolutions possibles.