

2007

MANAGEMENT D'UN CENTRE DE SERVICES PARTAGES INFORMATIQUES

*Quels modèles ?
Quels bénéfices pour l'entreprise ?
Quels impacts sur le métier de DSI ?*

CiGREF

« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Le groupe de travail a été piloté par Marc Renaud, DSI de Veolia Eau.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont participé aux travaux du groupe :

Yves Buey	MINEFI
Jean-Pierre Dehez	Alstom
Bernard Duverneuil	Lagardère
Georges Epinette	Groupement des Mousquetaires
Pascal Febvre	Unedic
Isabelle Ferrier	Informatique CDC
Marc Hoppenot	Groupe Invivo
David Horvat	AGF
Philippe Larzul	AXA France
Jean-Michel Mattei	MINEFI / DGME
Christian Ratajczak	Unedic
Philippe Squarciafichi	Informatique CDC
Philippe de Suzzoni	Danone
Benoit Taupin	Informatique CDC
Emmanuel Phelut	CIGREF
Remy Bariety	CIGREF

L'étude a été rédigée par Stéphane Rouhier, chargé de mission au CIGREF

Sommaire

1	Contexte	7
2	Synthèse	8
2.1	Le CSP : une logique de mutualisation de ressources et de livraison de services	8
2.2	Trois grandes types de CSP dans l'entreprise	8
2.3	Les motivations : optimiser les coûts et développer les compétences	8
2.4	Les bénéfiques : fluidité, performance et mutualisation	9
2.5	Des risques en phase de transition et lors de la fourniture du service.....	9
2.6	Le CSP : un nouveau modèle d'organisation mais surtout une nouvelle philosophie pour le DSI.....	10
2.7	Les 10 facteurs clés de succès et bonnes pratiques	11
3	Pourquoi mettre en place un CSP ?.....	12
4	Mettre en place un CSP	13
4.1	Définir le quoi	13
4.2	Définir la gouvernance, les acteurs et les rôles	15
4.3	Définir à quel moment y aller et les grandes étapes à respecter	17
4.3.1	Quand basculer ?	17
4.3.2	Comment gérer la transition entre l'ancien mode de fonctionnement et le nouveau modèle de CSP ?	17
5	Points clés, facteurs clés de succès et risques	18
5.1	Le modèle de gouvernance.....	18
5.1.1	Deux modèles de gouvernance centrale	18
5.1.2	La gouvernance locale : l'importance des relais locaux	18
5.2	Définition des attentes	20
5.3	Quelle gestion du changement au sein de la DSI et chez les utilisateurs ?.....	20
5.4	Mesurer la performance au quotidien d'un CSP	21
5.5	Clarifier l'approche stratégique : CSP ou/et Externalisation ?	21
5.6	Quelles évolutions possibles pour les CSP ?.....	22

Listes des figures

Figure 1 :	Exemple de catalogue de services pour un CSP informatiques infrastructures.	14
Figure 2 :	Avantages et inconvénients des deux modèles de gouvernance d'un CSP.....	18
Figure 3 :	Démarche organisationnelle possible afin de renforcer la dimension business des relais locaux	19
Figure 4 :	Définition de ce qu'est ou n'est pas un CSP.	20

1 Contexte

Dans le cadre du Comité d'Orientation « Management et Pilotage de la fonction SI », le CIGREF a retenu une activité intitulée "Management d'un Centre de Services Partagés informatiques (CSP) ", pilotée par Marc Renaud, DSI de Veolia Eau. Ce document s'adresse aux Directeurs des Systèmes d'information désireux ou confrontés à une demande de leur direction générale de mettre en place un Centre de Services Partagés Informatiques (*IT shared services* en anglais). Vu comme un nouveau modèle d'organisation des services informatiques, le management d'un centre de services partagés est porteur de problématiques inédites :

- pourquoi mettre en place un CSP ?
- quels services mettre en place ?
- comment les déployer ?
- quels impacts sur le métier de DSI ?
- quels bénéfices ?
- quels risques ?
- comment gérer le changement en interne ?

Ce document a pour objectif de démythifier et de dédramatiser le sujet mais aussi d'accompagner le DSI dans sa démarche, en mettant en évidence les bonnes raisons d'y aller, la démarche à mettre en place, les facteurs clés de succès, les bénéfices associés et les risques à prendre en compte.

2 Synthèse

2.1 Le CSP : une logique de mutualisation de ressources et de livraison de services

Le CIGREF définit un centre de services partagés informatiques comme une entité interne autonome chargée de fournir (*delivery*) des services informatiques nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions au sein d'un Groupe. Ces services à valeur ajoutée sont réalisés de bout en bout, industrialisés et mesurables.

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis :

- aligner l'organisation de la fonction SI avec la stratégie de gouvernance de l'entreprise,
- faciliter le développement du Groupe dont l'entité fait partie,
- responsabiliser les métiers et objectiver les besoins en termes de prix et de qualité de services,
- concentrer les savoir-faire au sein de l'entreprise,
- accompagner une évolution de la culture d'entreprise,
- permettre de *benchmarker* les SI de l'entreprise avec des concurrents externes
- ...

2.2 Trois grandes types de CSP dans l'entreprise

On distingue généralement trois sortes de CSP :

- les CSP informatiques (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)
- les CSP applicatifs (ex : un centre de compétences ERP),
- et les CSP métiers (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

Une entreprise peut donc avoir un ou plusieurs CSP, par branche, par zone géographique...

2.3 Les motivations : optimiser les coûts et développer les compétences

Les principaux déclencheurs et les principales motivations pour mettre en place un CSP sont variables selon le type de CSP concerné, le modèle culturel et organisationnel de l'entreprise, et le niveau de maturité et de leadership du DSI. On peut citer les motivations suivantes :

- pour un CSP de production (hébergement) la principale motivation sera la réduction des coûts IT,

- pour un CSP applicatifs (*core model*), la principale motivation sera le développement des savoir faire, de l'efficacité,
- pour un CSP métiers (comptabilité, achat, RH), la principale motivation sera la réduction des coûts de structure de l'entreprise.

2.4 Les bénéfiques : fluidité, performance et mutualisation

La mise en place d'un CSP permet globalement de :

- *gagner en fluidité*, en améliorant le fonctionnement avec les centres de compétences,
- *gagner en efficacité*, en partageant des bonnes pratiques sur les projets,
- *gagner en convergence*, en faisant converger les solutions informatiques, les processus, les méthodes, les outils et la qualité de service,
- *gagner en économie*, en faisant des économies d'échelle sur les achats de prestation, mais aussi dans la massification et la mutualisation des moyens,
- *gagner en performance*, en acquérant et en maintenant un haut niveau de compétence et en mettant en œuvre les meilleures technologies,
- *gagner en sécurité*, en assurant une continuité de service en cas de vacances/absences.

2.5 Des risques en phase de transition et lors de la fourniture du service

Les principaux risques se situent lors de la phase de transition et dans la phase de fourniture du service (delivery). Les risques peuvent être de deux sortes : d'une part la non-fourniture du service proposé au catalogue, d'autre part la fourniture à un prix supérieur ou à une qualité inférieure à celle annoncée contractuellement.

On peut citer également d'autres risques transverses d'ordre politique, culturel ou stratégique.

La prise en compte de la dimension culturelle et du contexte organisationnel de l'entreprise est également clé. En effet la mise en place d'un CSP, comme toute évolution d'organisation, ne doit pas être trop éloignée de la culture de l'organisation (centralisation / décentralisation) pour accompagner positivement le changement.

Ensuite, l'entité CSP est parfois amenée à gérer à son niveau les contradictions du Groupe (par exemple réduire ses coûts et en même temps lancer de nouveaux projets).

Enfin, la question de la gouvernance est clé (le DSI Groupe doit-il piloter le CSP ? Comment piloter et mesurer les performances ?).

Les principaux inhibiteurs au développement du modèle CSP sont d'ordre psychologique, humain et organisationnel. Le CSP est un nouveau modèle d'organisation mais surtout une nouvelle philosophie de management pour le DSI.

2.6 Le CSP : un nouveau modèle d'organisation mais surtout une nouvelle philosophie pour le DSI

Le CSP est certes un nouveau modèle d'organisation des ressources informatiques mais surtout une nouvelle philosophie et un nouveau mode de management pour le DSI. Le rôle du DSI pourrait ainsi évoluer vers :

- un rôle de courtier et de facilitateur de services ;
- un rôle d'optimisation des processus ;
- une plus forte concurrence externe avec des SSII ;
- une professionnalisation accrue ;
- une industrialisation renforcée ;
- un rôle de DG de *business unit* ¹

¹ Sur la gouvernance globale des CSP, il y a deux écoles, soit le DG du CSP cumule en même temps la fonction de DSI groupe, soit les deux fonctions sont attribuées à deux personnes différentes

2.7 Les 10 facteurs clés de succès et bonnes pratiques

1	Mener une analyse critique de l'existant et rechercher une vision externe à l'entreprise
2	Avoir un sponsor
3	Impliquer fortement les départements RH dans la mise en place
4	Maintenir les activités nécessaires au pilotage opérationnel dans les métiers
5	Recruter un manager plutôt qu'un expert
6	Mettre en place un système de benchmarking et de suivi de la performance
7	Attirer les compétences
8	Développer une culture interne au CSP centrée sur les clients
9	Communiquer
10	Marketer l'offre de services

3 Pourquoi mettre en place un CSP ?

La réduction des coûts est rarement le seul élément déclencheur à la mise en place d'un CSP. Les principales motivations à l'origine d'un CSP peuvent être la volonté de :

- réduire les risques (garder le contrôle en interne) ;
- réduire les coûts et les lisser (location, plutôt que achats, renouvellement dans les deals) ;
- valoriser l'actif IT de l'entreprise dans une démarche de capital immatériel ;²
- industrialiser, rationaliser, professionnaliser, aider à l'intégration, améliorer l'efficacité ;
- standardiser et créer une culture commune ;
- concentrer les savoir faire et développer des compétences ;
- permettre à l'entreprise de faire face à des changements de périmètre (scission, fusion, partenariat) ;³
- renforcer le contrôle interne au sein du groupe ;

Ainsi on peut citer un exemple de création d'un CSP informatique baptisé ICT, motivée par trois facteurs : la détermination puis la réduction des coûts informatiques dans un premier temps (-20% en 3 ans), la volonté de standardisation et la volonté de qualité de service. Ce projet de CSP émane d'une proposition du DSI qui a obtenu le soutien de la DG et a mis en œuvre la réforme.

Dans un autre cas, le CSP existait avant l'arrivée du DSI actuel. L'objectif du DSI en arrivant a été d'améliorer la gouvernance du SI et d'utiliser le CSP comme un levier pour maîtriser les SI.

Inversement il peut y avoir des contextes et des raisons pour ne pas en faire, notamment si les SI sont vus comme des *utilities* ou si la stratégie de l'entreprise (l'intégration) n'est pas claire ou l'environnement changeant.

² Cf. les livrables et les réflexions en cours du CIGREF au sein du Cercle de l'immatériel

³ Cf. le rapport « Faire face aux changements de périmètre de l'entreprise »

4 Mettre en place un CSP

4.1 Définir le quoi

Les réflexions à mener pour mettre en place un CSP doivent porter sur l'objet du CSP, c'est-à-dire notamment sur sa forme juridique, son périmètre fonctionnel (le catalogue des services proposés), son périmètre géographique et son mode de management et de fonctionnement.

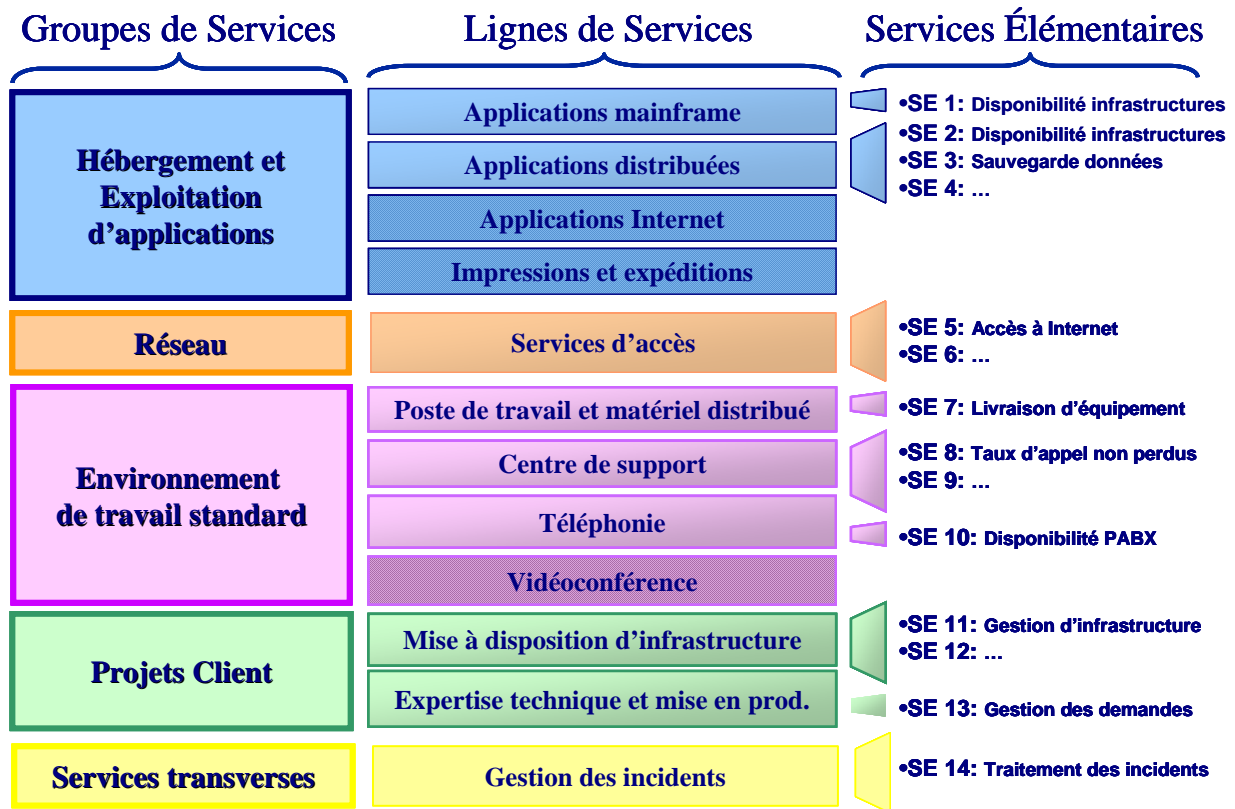
Selon l'entreprise, sa culture, son histoire, son modèle de gouvernance, le périmètre de services partagés peut varier, à la fois en terme fonctionnel (infrastructures seulement, applicatifs, projets) et géographique (CSP régional ou mondial).

Pour un CSP informatique, le catalogue peut contenir les solutions suivantes :

- Fonctionnement (Infrastructures et Exploitation) autour des briques suivantes : postes de travail, grands ordinateurs (*Mainframe*), serveurs et télécoms
- Projets (Accompagnement des projets métiers)

Le catalogue de services peut être organisé de la façon suivante : au premier niveau par groupe de services, au second niveau, à un niveau plus fin par lignes de service. Il faut également distinguer les prestations qui s'inscrivent dans une facturation spécifique de celles qui sont dans le budget. Il faut aussi prévoir dans le catalogue les offres de vente et les projets, le consultantat etc.

Figure 1 : Exemple de catalogue de services pour un CSP informatiques infrastructures.



Source : CIGREF

Un cas étudié a montré un catalogue de services *complet, obligatoire pour les utilisateurs et applicable à l'ensemble du groupe*. Ce catalogue a été construit progressivement d'un point de vue macroscopique puis affiné régulièrement.

Dans un autre cas, il s'agit d'un catalogue complet proposé sur l'intranet, avec des unités d'œuvres métiers, avec des prix non négociables, mais modulables suivant le niveau de service demandé (*Service Level Agreement - SLA*) demandé et avec des prix par pays. De plus, si le client choisit un prestataire externe, le CSP reste leader et intégrateur du projet.

Ce que l'on constate, dans le cas des grandes entreprises étudiées, c'est que le catalogue de services est relativement basique au départ et tend à s'enrichir dans le temps. Certains DSI, au vu de leur expérience, auraient tendance à préconiser de partir avec un catalogue relativement étoffé dès le début.

Dans la majorité des cas que nous avons examinés, *le CSP n'a pas de clients externes*, parce que cela serait très difficilement

gérable (en termes de priorités, de charge de travail et de confiance mutuelle). Cette impossibilité d'avoir des clients externes s'accompagne généralement de l'obligation d'utiliser les services fournis par le CSP.

Les avantages d'un catalogue, c'est que cela permet de formaliser l'offre et d'objectiver les besoins en termes de niveau des services attendus (ex : sécurité, sauvegarde...). Ces niveaux de service pouvant être définis selon des métriques métiers ou SI ou mixte.

*Les avantages d'un CSP pour un DSI ? La concurrence externe permet de se *benchmarker*, pour éviter d'être accusé de favoritisme, juge et partie, de point de passage obligé. De plus, les appels d'offres permettent de réfléchir à son catalogue de services, d'avoir un catalogue « standard », et d'objectiver les appréciations sur les services rendus.*

Les avantages d'un CSP pour les métiers et la DG ? C'est lié à une vision partagée des objectifs, pas que des moyens. Un des bénéfices du CSP est de permettre de renforcer l'alignement du SI sur les métiers. C'est aussi un levier de mutualisation des moyens et déclinaison de la stratégie. Il constitue aussi un outil d'aide à l'intégration. Enfin, les gains financiers ne sont pas négligeables non plus (par exemple - 25 % dans un cas étudié).

4.2 Définir la gouvernance, les acteurs et les rôles

La gouvernance implique la prise en compte des aspects organisationnels, techniques, financiers et humains du CSP. S'interroger sur le modèle de gouvernance du CSP revient par exemple à se poser les questions suivantes :

- Le DG du CSP peut-il / doit-il être à la fois le DSI Groupe ? (cf paragraphe 3.1)
- Le CSP doit-il être le « point de passage obligé » ou les clients internes ont-ils un « libre choix » de leur prestataire ?
- Le CSP peut-il avoir des clients externes ?
- Faut-il conserver des DSI locaux dans les *Business Units* ? Quel est leur rôle ?
- A quel taux faut-il refacturer les prestations ? (avec ou sans *mark-up*) Et selon quelles métriques (métiers et/ ou IT) ?
- Selon quelle métrique faut-il définir les indicateurs de services ? (métiers et/ ou IT) ?

La définition des acteurs et des rôles est une étape préliminaire très importante dans la mise en place d'un CSP. Ce modèle de gouvernance doit s'inscrire dans la culture et le modèle de gouvernance globale de l'organisation. Si d'autres CSP sont déjà

en place, il est possible – voire recommandé - de s'inspirer de ces modèles pour mettre en place des règles et des rôles.

Les acteurs à impliquer dans la mise en place et le management d'un CSP sont les fonctions suivantes :

- La Direction Générale et le Conseil d'Administration,
- Le DG du CSP
- Le DSI Groupe
- Les DSI métiers ou filiales
- les équipes informatiques
- les clients et les métiers
- les prestataires informatiques externes
- les autres fonctions supports (la fonction achat, la fonction RH)

En termes de rôles, chaque acteur aura au moins un rôle à jouer. Tous les rôles ne peuvent pas être tenus par tous les acteurs (spécialisation) et certains acteurs peuvent cumuler plusieurs rôles (cumul). Par exemple le DG du CSP peut être aussi le DSI Groupe. Le rôle du DSI groupe est de définir la stratégie en matière de SI, les normes et standards. Le rôle du DG du CSP est d'assurer la fourniture de services (*delivery*) selon les tarifs du catalogue et les engagements de services prédéfinis.

Parmi les rôles à tenir, on peut évoquer:

- identification, définition et formalisation des besoins métiers (clients et métiers, DSI métiers et filiales)
- définition de la stratégie, des normes et standards IT groupe (DSI groupe)
- définition et évolution du catalogue de services en termes de prix, services (DG du CSP)
- benchmark avec les prestataires externes (DG du CSP et métiers)
- arbitrage et choix des priorités en termes de projets internes (DG du CSP)
- fourniture du service (les équipes du CSP et / ou les prestataires externes)
- contrôle des coûts et économies générées (DG du CSP, DAF)
- audit (audit interne et externe)
- etc.

Par exemple les *BU* fixent le *what* et le *when*, le CSP fournit le *how* et il n'y a pas de DSI groupe.

4.3 Définir à quel moment y aller et les grandes étapes à respecter

4.3.1 Quand basculer ?

La décision de basculer vers une organisation de type CSP est fonction de la maturité de l'entreprise, de la maturité de la DSI et de celle du DSI lui-même. Le modèle CSP exige en effet à la fois une maturité de l'entreprise en matière de volonté de mutualisation, une maturité de la DSI en particulier en matière d'industrialisation et de culture clients, et enfin une maturité du DSI en particulier s'il doit cumuler les deux rôles (DSI et DG du CSP). Une entreprise aura peut être intérêt dans un premier temps à mutualiser un certain nombre de services (annuaire, messagerie...) avant dans un second temps de basculer vers un modèle CSP.

4.3.2 Comment gérer la transition entre l'ancien mode de fonctionnement et le nouveau modèle de CSP ?

C'est une étape critique dans la réussite du CSP et cela nécessite généralement une transition douce en termes de conduite du changement. Cette période de transition concerne à la fois les équipes informatiques, les clients, les prestataires, les services proposés, la qualité de service et les tarifs proposés.

Chez un membre du CIGREF, on a vu par exemple une mise en place progressive : une rationalisation de la MOE (80 à 90% des dépenses informatiques passent par le CSP) puis rationalisation de la MOA.

On peut citer un autre exemple où le CSP informatique est le seul cas de CSP existant dans l'entreprise. Sa mise en place s'est faite progressivement (sur 2 ans), les équipes IT sont restées au début chez les clients, puis il y a eu transfert. La communication interne s'est faite par la diffusion de « *corporate instructions* », de « *e-book* » et par le site intranet.

La question clé est de trouver les acteurs, les personnes ayant des talents de manager pour mener le changement.

5 Points clés, facteurs clés de succès et risques

5.1 Le modèle de gouvernance

5.1.1 Deux modèles de gouvernance centrale

Au niveau de la gouvernance globale d'un CSP, deux modèles de gouvernance sont possibles : soit le DG du CSP est en même temps le DSI Groupe, soit le DG du CSP n'est pas le DSI Groupe.

Chacun de ces deux modèles présentent ses avantages et ses inconvénients, résumés dans le tableau ci-dessous.

Figure 2 : Avantages et inconvénients des deux modèles de gouvernance d'un CSP.

	Avantages	Inconvénients
Le DG du CSP est en même temps DSI Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus d'efficacité ▪ Moins d'arbitrage ▪ Moins de risque de conflit de personnes ▪ Responsabilité de bout en bout 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juge et partie ▪ Marge de manœuvre ▪ Temps d'adaptation requis en interne pour la compréhension du nouveau modèle organisationnel
Le DG du CSP n'est pas le DSI Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séparation des rôles et des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'une coordination et d'une coopération plus forte (comité de pilotage, CA) ▪ Risque de divergence et difficulté d'alignement entre la stratégie du CSP et la stratégie de l'entreprise

Source : CIGREF

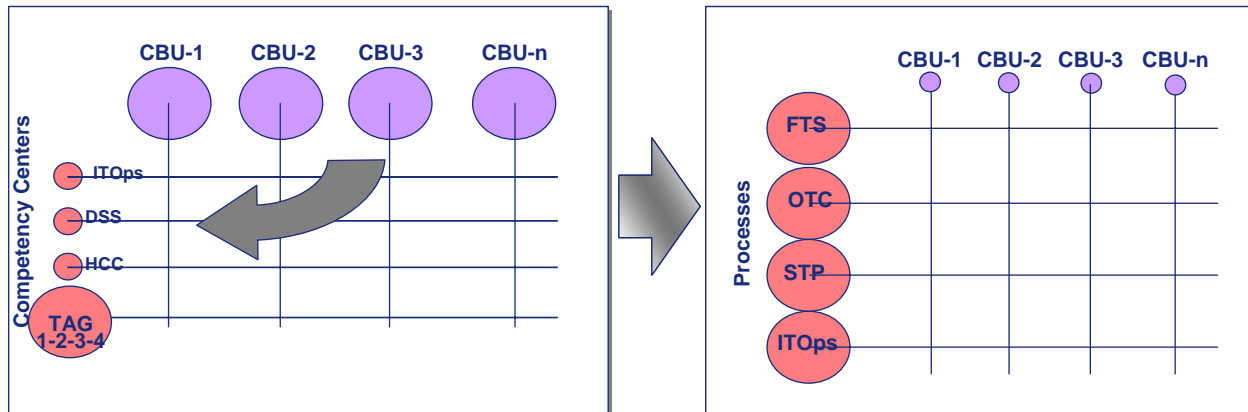
5.1.2 La gouvernance locale : l'importance des relais locaux

Une question clé concerne aussi le mode de gouvernance locale et les relais locaux.

Au niveau de la gouvernance locale, il y a nécessité de garder des relais.

Ces relais peuvent être notamment les DSI locaux ou métiers qui sont les interfaces indispensables entre les filiales / ou métiers et le DG du CSP.

Figure 3 : Démarche organisationnelle possible afin de renforcer la dimension business des relais locaux ⁴



Source : CIGREF

Nous avons pu étudier un exemple d'entreprise organisée en centre de services partagés et ayant conservé des relais locaux (DSI de *Business Units*). Avant cette entreprise était organisée par centre de compétences et chaque *BU* métier avait un DSI avec de grosses équipes locales qui alimentaient les centres de compétences. Désormais avec sa nouvelle organisation, l'entreprise est organisée par process. Les *BU* conservent un DSI mais sans équipe, les équipes étant regroupées par process. Le DSI de *BU* s'intéresse désormais à l'identification des besoins métiers des *BUs* et moins à la gestion de ses équipes. Les principes clé de la nouvelle organisation sont les suivants :

- les informaticiens avec les mêmes compétences (fonctionnelles ou techniques) sont regroupés physiquement (pas d'équipe "virtuelle"),
- les nouvelles équipes combinent les expertises des DSI et des centres de compétences,
- les DSI restent en fonction, représentent la fonction dans la *Country BU* mais n'ont plus d'équipe,
- chaque DSI devient patron d'une des nouvelles équipes formées.

⁴ Autrement dit : basculement des équipes techniques et fonctionnelles du local au central, développement de l'expertise métier au niveau local.

5.2 Définition des attentes

Il est important de clarifier ce qu'est ou ce que n'est pas un CSP, de manière à éviter tout malentendu et toute ambiguïté. La création d'un CSP engendre en effet des espoirs et des craintes de la part des équipes informatiques et des clients internes.

Figure 4 : Définition de ce qu'est ou n'est pas un CSP.

	Le CSP est	Le CSP n'est pas
Finalité	Un centre de valeur	Un centre de coût (même si l'on peut isoler les coûts de l'IT et des SI)
Structure	Une structure juridique autonome	Une structure juridique indépendante
Organisation	Une « usine » informatique	Une « forteresse » informatique
Démarche	Une démarche pour standardiser vos process	Une démarche synonyme d'uniformité
Business Model	Un modèle « client-services » d'organisation des ressources informatiques	De l'offshore, de l'externalisation, mais la combinaison des modèles est possible (multisourcing)
Offre	Un catalogue de services accompagnés d'engagement clairs (SLA)	Un « mouton à cinq pattes »
Tarification	Une tarification claire et détaillée qui doit se situer globalement dans le meilleur rapport qualité /prix du marché.	Le « moins disant » systématique

Source : CIGREF

5.3 Quelle gestion du changement au sein de la DSI et chez les utilisateurs ?

La mise en place d'un CSP implique une gestion fine et prévisionnelle du changement à la fois au sein de la DSI et chez les utilisateurs. Les leviers à actionner ne sont pas les mêmes dans les deux cas.

Au sein de la DSI : la nécessité de rassurer sur les parcours et les carrières.

La mise en place d'un CSP est une formidable opportunité pour les équipes informatiques. En effet cette structure permet d'offrir de nouvelles perspectives fonctionnelles ou géographiques aux équipes informatiques. Elle permet de faire bouger les lignes et

évite le syndrome du plafonnement de carrière vers la quarantaine. Il faut aussi apporter une vision externe. Cela rassure sur le fait que cela a déjà été vécu. Une grande entreprise a, par exemple, utilisé comme méthode l'organoweb de Pentacle (Eddie Obeng) et la conduite du changement de William Bridges (traduit en France par Meryem Le Saget).

Chez les utilisateurs : la nécessité de bien gérer la distanciation.

Les équipes SI se regroupent et s'éloignent des métiers des BUs. Le CSP est parfois vu comme une forteresse par les utilisateurs finaux et les métiers. Il faut donc rassurer les utilisateurs et bien gérer le sentiment de distanciation, en particulier grâce à des relais locaux.

5.4 Mesurer la performance au quotidien d'un CSP

Le management au quotidien d'un CSP implique la mobilisation d'un certain nombre de compétences d'ordre financières, humaines, organisationnelles et de communication. La mesure de la performance nécessite la mise en place d'un système de pilotage de la performance en interne et vers les clients. Cela peut impliquer par exemple les démarches suivantes :

- Attirer et maintenir les talents (taux de *turnover*)
- *Marketer* le catalogue et communiquer sur le CSP et ses succès (taux de citations, taux de réponse avec succès aux appels d'offre interne, taux de couverture ...)
- Mettre en place des indicateurs de qualité de service de bout en bout (y compris sur des bouquets d'applications – ex : les portails)
- Mettre en place un mécanisme de refacturation
- Positionner le CSP sur un modèle économique clair (le *mark-up*): marge nulle, marge faible ou prestations au coût du marché

5.5 Clarifier l'approche stratégique : CSP ou/et Externalisation ?

Le CSP est une alternative durable et crédible à l'externalisation globale mais pas à l'externalisation sélective ou à des pratiques de type *nearshore*, *inshore*, *offshore*...

Une entreprise peut donc combiner une organisation de ses ressources selon un mode CSP et avoir une politique de *sourcing* complémentaire d'*offshore* par exemple.

Le CSP permet de professionnaliser les SI et de devancer des menaces d'externalisation en devenant compétitif. Il est également un levier de standardisation sans doute plus efficace que des directives de DSI groupe. Il sera en particulier utile là où

l'entreprise considère devoir garder en interne la maîtrise de ses savoir-faire.

5.6 Quelles évolutions possibles pour les CSP ?

Certains DSI interrogés estiment que le modèle CSP fait s'éloigner la menace de l'externalisation et permet de faire passer la DSI d'un centre de coûts voire un centre de profits (ce qu'il n'est pas vraiment *in fine*) à un centre de création de valeur. C'est une aussi une démarche exigeante, la visibilité des résultats étant très grande.

Par ailleurs, on devrait assister à une évolution de la taille des CSP. Le CSP qui pour l'instant reste un modèle relativement national, par filiale, pourrait revêtir une dimension plus internationale.

On pourrait également assister à une spécialisation des métiers de la DSI :

- Les équipes IT des *BU* auront une très bonne connaissance des métiers et deviendront une cellule achat informatique avec des effectifs resserrés.
- Les équipes IT du CSP concentreront les compétences techniques pour fournir les solutions, mais serviront également de *prime contractor* en cas d'achat à l'extérieur pour une filiale.

Enfin le CSP n'a pas vocation à tout faire, le multisourcing étant sans doute l'avenir. Le CSP devra s'articuler et cohabiter avec d'autres formes de *sourcing* externes.



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

CIGREF
21, avenue de Messine
75008 Paris

Tél. 01 56 59 70 00
Fax 01 56 59 70 01

E-mail : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr