cigref
Réseau
de Grandes Entreprises

Modèle économique de la DSI

Eléments du modèle et questions clés

SYNTHESE

Depuis 2006 le CIGREF maintient un référentiel de coûts utilisé par de nombreuses entreprises et dont l'objectif est d'assurer la DSI de son efficacité opérationnelle par la connaissance des dépenses IT, et l'analyse des coûts des activités et des services qu'elle met à disposition de ses « clients ».

Avec les technologies et services numériques, l'entreprise s'ouvre sur son écosystème, rendant la Fonction SI incontournable pour assurer, à la fois, la convergence et la cohérence du système d'information, sa sécurité, son agilité, et sa contribution à la création de valeur et l'innovation. Ce n'est plus une simple fonction support ou un centre de coûts.

Dans ce contexte, la Fonction SI se trouve challengée sur la partie financière du système d'information et des services offerts : sont-ils au bon niveau de coût et en rapport avec la performance apportée ? C'est d'autant plus important pour elle que le numérique change la donne de par :

- La transversalité des relations
- La participation aux projets de l'ensemble des acteurs concernés
- Les nouveaux *Business Models* qui apparaissent, avec les modèles de service notamment
- L'agilité financière qui est de plus en plus requise sur les projets par les clients

Aujourd'hui, s'appuyer uniquement sur les coûts n'est donc plus suffisant pour savoir si l'entreprise est performante sur sa Fonction SI.

Les entreprises membres du CIGREF ont donc travaillé sur le « modèle économique » de la DSI et notamment sur les points à prendre en compte pour apprécier si la DSI crée véritablement de la valeur pour ses clients.

Elles ont identifiés 9 blocs fonctionnels, regroupés dans 4 domaines et sur lesquels il est essentiel de se poser les bonnes questions :

1. L'infrastructure au sens large (organisation de la DSI et du Système d'Information)
2. L'offre que la DSI propose à ses clients Métiers
3. La gestion des clients Métiers de la DSI
4. La performance financière de la DSI

Accompagné d'un outil de type tableau de bord, ce document aidera les entreprise à se situer et faire évoluer le modèle économique de leur DSI mais aussi à expliquer et faire partager les

points de vue avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise quant à la valeur ajoutée financière du système d'information de l'entreprise.

Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

TITRE DU RAPPORT : MODELE ECONOMIQUE DE LA DSI

EQUIPE DU CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission
Anne-Sophie BOISARD – Directrice de mission
Flora FISCHER - Chargée de programme de recherche
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction
Frédéric LAU – Directeur de mission
Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet
Josette LEMAN – Assistante de direction

REMERCIEMENTS :

Nos remerciements vont à Gérard RUSSEIL, Directeur de CHOREGIE, qui a piloté cette réflexion et à Joachim TREYER, Général Manager et Associé chez COST-HOUSE, qui a contribué à son animation.

Nous remercions également les personnes qui ont participé à la réflexion :

Chantal ARMANDO DELVA - CNAF
Bernard ARPISON - ORANGE / DSI
Jean-Michel AUDIN-MARTIGNON - ARKEMA
Pascal AYRAULT - LA POSTE
Lucile BATUT - EDENRED
Christophe BAUDON - EDF
Tony BESNARD - MMA
Luc BORNSZTEIN - EDF
Olivier BRESSAND - GIP MDS
Antoine CATEAU - LA POSTE
Luc CHAUVET - AREVA
Patrick COLLIGNON - LA POSTE
Sylvain CURAT - MICHELIN
Thomas DELAVENNE - SMABTP
Philippe DEMEURE - GIP MDS
Stéphane DENTREBECQ - ENGIE
Olivier DUBRASQUET - AGIRC ARRCO
Rémy DUGAST - POLE EMPLOI
Emmanuel DURAND - AVIVA
Laurent DURET - LA POSTE
Marc DUSAUTOIR - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Stéphane EL MABROUK - THALES
Alexandre FERNANDES - GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES - INTERMARCHÉ
Thierry FOUQUET - SCOR
François FROMANGÉ - PLASTIC OMNIUM
Axel FROT - GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES - INTERMARCHÉ
Jean-Louis GHIGLIONE - RENAULT
Nicolas GOUBET - BANQUE DE FRANCE
Daniel GRESLE - MMA
Jean-Etienne GUIOT - RENAULT
David GUIRADO - ACOSS
Patrice HAUDEBOURG - RTE
Eric HEISSAT - MMA
Lorraine HOAREAU - SANOFI
Edouard JACQUEMONT - MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
Patrick JOUANNEAU - SANOFI
Gilles LAIRET - COVEA
Catherine LAUGIER - BANQUE DE FRANCE
Yann LE GOFF - EDF
Benedicte LEGE - CREDIT AGRICOLE SA
Olivier LIGNEUL - EDF
Caroline MARTIN DE LAGARDE - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Vincent NIEBEL - MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
Damien PASTOR - COVEA
Eric PAULUS - MGEN TECHNOLOGIES
Fabrice PEDEUX - AXA GROUP
Anthony PERRIER - AIR FRANCE KLM
Fabrice PORTILLA - AG2R REUNICA LA MONDIALE
Véronique PROST - LVMH
Frédéric PUGET - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Gilles PUZOS - HARMONIE MUTUELLE
Sasun SAUGY - MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE
Stéphane SIMOES - CNAF
Mai TRAN - CAISSE DES DÉPÔTS
Xavier TREBOUTA - GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES - INTERMARCHÉ
Franck YAMPOLSKY - INRIA

Ce document a été rédigé par Frédéric LAU (CIGREF) et Joachim TREYER (COST-HOUSE)

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONCERNANT CE RAPPORT, VOUS POUVEZ CONTACTER LE CIGREF AUX COORDONNEES CI-DESSOUS :

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises
21, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : + 33.1.56.59.70.00
Courriel : contact@CIGREF.fr

Sites internet :
http://www.cigref.fr/
http://www. entreprise2020.fr
http://www.histoire-CIGREF.org/
http://www.fondation-CIGREF.org/
http://www.questionner-le-numerique.org
http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org

SOMMAIRE

Introduction 1

1. Objectifs 2

1. Organisation de la DSI et du SI 4
   1.1 PC : Partenaires clés 4
   1.2 AC : Activités clés 5
   1.3 RC : Ressources clés 8

2. Offre que la DSI propose à ses clients Métiers 12
   2.1 PV : Proposition de valeur pour les clients 12
   2.2 CX : Canaux 15

3. La gestion des clients métiers de la DSI 16
   3.1 RC : Relations avec les clients 16
   3.2 SC : Segments de clientèle 17

4. Performance financière de la DSI 18
   4.1 Structure de coûts 18
   4.2 Flux de revenus / facturation 21

Conclusion 26

FIGURES

Figure 1 : Les 9 blocs du modèle économique de la DSI 3

Figure 2 : Entreprises prenant en compte les axes d'analyse et vues financières du modèle de coûts du CIGREF 19

Figure 3 : Utilisation du modèle des coûts du CIGREF par les entreprises 20

INTRODUCTION

Comme le CIGREF l'a écrit dans son ouvrage « Entreprise 2020 : Enjeux et défis »[1], la transformation numérique des entreprises amène le système d'information à être directement impliqué dans la création de la valeur *business*. La Fonction SI, qui gère le système d'information, évolue sous l'effet d'une double influence : par l'élévation du niveau de maturité des utilisateurs du SI ou « clients[2] » internes de la DSI et l'importance accrue du client final de l'entreprise, ainsi que l'omniprésence du SI dans le fonctionnement de l'entreprise et sa relation avec ses clients.

Avec les technologies et services numériques, l'entreprise s'ouvre sur son écosystème, rendant la Fonction SI incontournable pour assurer, à la fois, la convergence et la cohérence du système d'information, sa sécurité, son agilité, et sa contribution à l'innovation. Ce n'est plus une simple fonction support ou un centre de coûts.

Dans ce contexte, la Fonction SI se trouve challengée sur toutes les dimensions dans ses rôles et missions, et notamment sur la partie financière du système d'information et des services offerts : sont-ils au bon niveau de coût et en rapport avec la performance donnée et attendue ?

Mais aujourd'hui, s'appuyer uniquement sur les coûts n'est plus suffisant pour savoir si l'entreprise est performante sur sa Fonction SI. Il faut aussi prendre en compte tout un ensemble de points qui permettent à la DSI de savoir si elle crée véritablement de la valeur pour ses clients directs ou indirects.

Cet ensemble de sujets, sur lesquels elle doit s'interroger, constituent la base du « modèle économique[3] » de la DSI. C'est d'autant plus important pour elle que le numérique change la donne de par :

- La transversalité des relations
- La participation aux projets de l'ensemble des acteurs concernés
- Les nouveaux *Business Models* qui apparaissent, avec les modèles de service notamment

---

[1] Entreprise 2020 : enjeux et défis : http://www.cigref.fr/publications-numeriques/ebook-cigref-entreprise-2020-enjeux-defis/index.html - page 48

[2] Dans ce document, le terme « client » fera indistinctement référence aux utilisateurs et aux clients. Le « client » représente de manière générale toutes les populations qui utilisent le SI comme un outil à leur disposition et avec qui certains ont des relations de service contractualisées.

[3] De nombreuses entreprises utilisent l'expression anglaise « *Business Model* »

- L'agilité financière qui est de plus en plus requise sur les projets par les clients

Les activités d'analyse, de suivi et de comparaison[4] des coûts informatiques s'inscrivent alors dans une démarche plus globale de gestion de la performance économique de la DSI.

Cette démarche de performance économique de la DSI, qui se met progressivement en place dans les entreprises, élargit les réflexions menées vers la structuration et la mise en place d'un nouveau « modèle économique » de la DSI. Un tel modèle devant permettre de décrire et comprendre clairement la façon dont la DSI crée de la valeur.

Le CIGREF travaille depuis maintenant plusieurs années sur le pilotage et la maîtrise des coûts du SI. Il a publié pour cela en 2006 une première version d'un « modèle d'analyse et de *benchmarking* des coûts informatiques » qui avait précisément pour objectif d'assurer la DSI de son efficacité opérationnelle par la connaissance des dépenses IT, la mesure et l'analyse des coûts des activités et des services qu'elle met à disposition de ses clients. Ce modèle, utilisé par plusieurs dizaines de DSI de toutes tailles et de tous secteurs a été mis à jour en 2009 et en 2014. Cette dernière version prend notamment en compte les évolutions en termes de technologies et de nouveaux métiers de la DSI pour être utilisable dans la durée.

Ce nouveau rapport sur « le modèle économique de la DSI » va au-delà du simple référentiel de coûts et s'adresse donc toujours aux DSI mais aussi, et surtout, aux directions Métier et aux directions financières qui sont parties prenantes dans les projets : c'est un outil de dialogue transverse qui concours à partager au sein de l'entreprise la connaissance de la valeur ajoutée du système d'information.

1. OBJECTIFS

L'objectif du groupe de travail a été de proposer un cadre d'analyse pour un modèle économique[5] global de la DSI en s'appuyant :

- D'une part sur les travaux de structuration d'un « *Business Model* » d'entreprise issu de l'ouvrage « *Business Model Generation* » d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur[6]

---

[4] Nous pourrons être amenés à utiliser dans ce document le terme anglais *benchmark* pour parler de « l'analyse, le suivi et la comparaison » des coûts.

[5] De nombreuses entreprises utilisent l'expression « *Business plan* » ou « *Business Model* » à la place de « modèle économique ». Dans ce document, nous utiliserons l'expression française.

[6] Edition Strategyzer series. Présentation disponible en eBook : http://www.businessmodelgeneration.com/book

- D'autre part sur le « modèle d'analyse et de *benchmarking* des coûts[7] » (version 2014) du CIGREF constituant naturellement une brique essentielle d'un tel modèle économique de la DSI.

Comme décrit dans l'ouvrage «*Business Model Generation* » un modèle économique peut être décrit en 9 blocs de base qui couvrent 4 dimensions :

1. L'infrastructure au sens large (organisation de la DSI et du Système d'Information)
2. L'offre que la DSI propose à ses clients Métiers
3. La gestion des clients Métiers de la DSI
4. La performance financière de la DSI

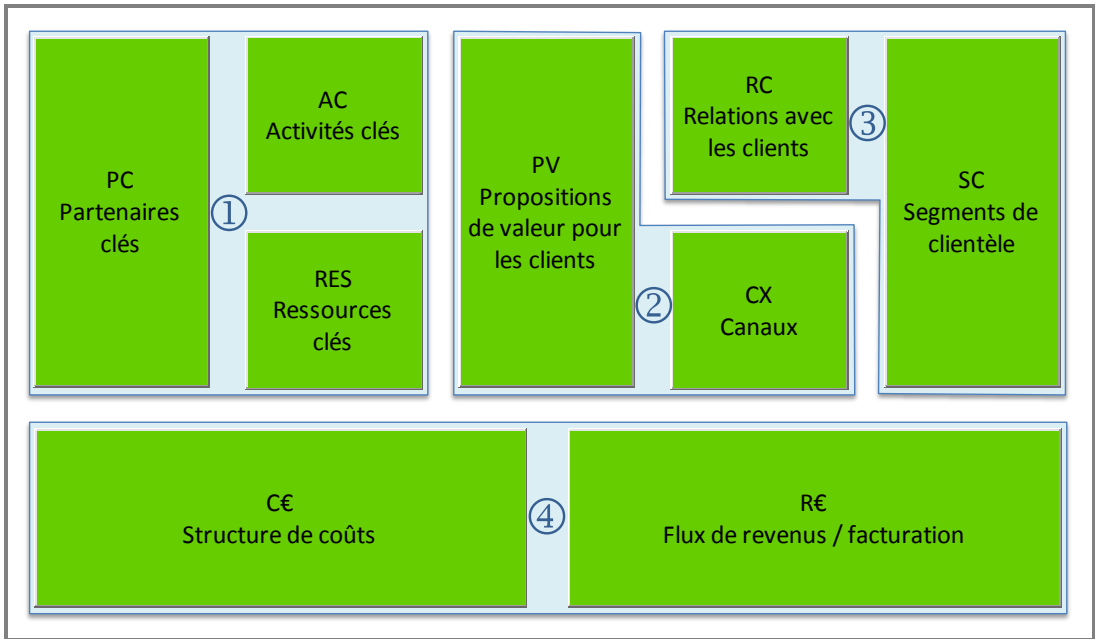

Figure 1 : Les 9 blocs du modèle économique de la DSI

- **PC** : Les partenaires, réseau de fournisseurs ou tout autre acteur grâce auxquels le modèle économique peut fonctionner
- **AC** : les activités et tâches que la fonction réalise pour que la DSI puisse opérer
- **RES** : les ressources clés sont les actifs requis pour que le modèle économique fonctionne
- **PV** : les propositions de valeur qui correspondent aux combinaisons de service qui créent de la valeur
- **RC** : les types de relation que la DSI établit avec ses clients

[7] Le Modèle d'analyse et de *benchmarking* des coûts du CIGREF : http://www.cigref.fr/le-modele-danalyse-et-de-benchmarking-des-couts-informatiques-du-cigref

- **CX** : les canaux de communication entre la DSI et ses clients
- **SC** : les groupes d'individus ou organisations (direction, entité, filiale…) que cible la DSI
- **C€** : la description de l'ensemble des coûts inhérents au modèle économique (ce bloc s'appuie directement sur le modèle d'analyse de *benchmarking* du CIGREF)
- **R€** : la facturation des services que la DSI met à disposition de ses clients.

Le présent document décrit chaque bloc, chacun ayant fait l'objet d'un atelier d'étude pour partager la réalité des entreprises.

Pour chaque bloc, il fait un état des lieux et propose une *check list* de questions que le lecteur doit se poser quand il travaille à la mise en place ou à l'évolution du modèle économique de sa DSI.

Les réponses à ces questions peuvent être variables en fonction du contexte de l'entreprise ou de la DSI. De ce fait, ce document n'a pas l'ambition de fournir des réponses mais de couvrir l'ensemble du sujet par les questions clés à se poser.

Pour aider le lecteur à se situer, ce document est accompagné d'un modèle d'analyse. Il s'agit d'un tableau de bord en format Excel, qui fournit une représentation graphique des questionnements et permet à l'entreprise de connaître son niveau d'analyse par bloc. Un tableau de bord rassemble tous les résultats et permet d'avoir une vue globale de la maturité du questionnement.

1. ORGANISATION DE LA DSI ET DU SI

1.1 PC : PARTENAIRES CLES

Les partenaires clés représentent essentiellement le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne.

Les principaux partenaires clés identifiés par le groupe de travail pour une DSI sont les suivants :

- Fournisseurs :
    - d'infrastructures ou technologies
    - de prestations
    - de conseil
    - de logiciels (*On premise* ou en mode Saas[8])

[8] SaaS : *Software as a Service*

    - …
- Directions métiers de l'entreprise et Direction Générale
- Organismes régulateurs
- Auditeurs
- Partenaires de l'entreprise (au sens « métier »)
- Partenaires SI (dans le cadre de la mise en commun de moyens au travers d'un GIE[9] par exemple)
- Organismes de formation (Ecoles, Universités,…)

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **Partenaires clés »**, voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- L'identification des « fournisseurs » partenaires clés de la DSI (listés précédemment)
- L'identification des partenaires clés dans l'entreprise (Direction Générale, directions Métiers, directions fonctions support)
- L'identification des organismes régulateurs partenaires clés de la DSI
- L'identification des partenaires de l'entreprise devenant des partenaires clés de la DSI
- L'identification des partenaires « IT » de la DSI (autres DSI au sein d'un GIE par exemple)
- L'identification des organismes de formation (écoles, universités,…) partenaires clés de la DSI
- L'existence d'un système d'évaluation de la relation avec les partenaires
- L'existence d'un processus de mise en concurrence des fournisseurs externes et / ou internes

1.2 AC : ACTIVITES CLES

Les activités clés décrivent les tâches les plus importantes que la Fonction SI doit accomplir pour que son modèle économique fonctionne.

[9] GIE : Groupement d'Intérêt Economique

Ces activités s'inscrivent souvent dans une organisation qui se veut claire et simple en s'appuyant sur une gouvernance SI maîtrisée. Dans le cadre de cette gouvernance, la mesure des activités prend toute son importante et pour cela, la DSI doit s'appuyer sur un modèle existant (voire même se faire certifier) et être sponsorisée par la DG. C'est une contribution forte à la transparence des SI auprès des directions Métiers.

Voici un ensemble d'exemples de situations d'entreprises qui ont été exposées dans le cadre du groupe de travail :

Cas 1 : DSI « classique » d'un grand Groupe

Dans le cas d'une DSI « classique », c'est-à-dire unique pour l'ensemble de l'entreprise, plusieurs organisations ou gouvernances d'activité ont été présentées

Cas 1a : Le modèle d'activités est différencié selon l'organisation de la DSI

Trois entités sont alors présentes :

- Une entité « Pilotage stratégique »
- Une entité « *BUILD* »
    - Avec un découpage par domaines métiers
    - Un suivi des coûts par projets et par phases
    - Un *Time Tracking* sur le réalisé mais pas sur le prévisionnel
- Une entité « *RUN* » (services aux utilisateurs et aux applications)
    - Elle n'a pas de suivi par activités

Des fonctions support existent au sein de chaque entité (méthodes, urbanisme,…)

Cas 1b : Les activités sont structurées selon 5 pôles

- Production / support / architecture
- Projets / études / pilotage
- Moyens (processus / qualité)
- Communication
- Finance

Cas 1c : Le modèle d'activités est issu d'un modèle économique basé sur le référentiel CIGREF

- Ce modèle d'activités est utilisé à ce jour uniquement pour le « *BUILD* » (*Time Tracking*).
- Pour le « *RUN* », un modèle simplifié a été mis en place (pas de *Time Tracking*).

Cas 2 : DSI Groupe qui gère quelques services communs à destination des DSI des filiales

- Il n'y a pas de modèle d'activité, la seule classification concerne le critère « *RUN / BUILD* »
- Il n'y a pas de suivi des temps (*Time Tracking*).

Cas 3 : DSI d'une entité ou filiale d'un grand groupe

- La DSI a structuré un modèle d'une trentaine d'activités dont la maille est adaptée au pilotage économique :
    - Activités « Projets » (« *BUILD* »)
    - Activités « Service » (« *RUN* »)
    - Activité « Transverses » (Support SI, urbanisme et architecture, méthodes, qualité, management, gestion administrative et financière, RH)
- Une maille de tâches plus fine a été implémentée au sein d'un outil de *Time Tracking*

Cas 4 : Groupe disposant de plusieurs DSI avec une consolidation normalisée et calée sur le modèle CIGREF en termes d'activités

Des différences de maturité existent entre les différentes DSI. Dans le cas des DSI les plus matures (l'IT est très centralisée, organisée par domaines métiers, avec un *Time Tracking* déployé à un niveau plus fin que le suivi économique) les activités sont :

- *« BUILD »* (activités qui peuvent être propres à chaque direction Métier) :
    - Projets
    - Maintenance évolutive
    - Pilotage transverse
- *« RUN » (activités souvent mutualisées) :*
    - Support
    - Production
    - Maintenance corrective
    - Architecture
    - Sécurité
    - Management

Cas 5 : Groupe très décentralisé à l'origine et en cours de centralisation

La filière IT est constituée de différentes entités :

- Deux filiales « fournisseurs de services » ayant déployé un outil de *Time Tracking* :

    - Infrastructures : entité qui a déployé le modèle CIGREF et pour laquelle l'équilibre entre « transparence » et « pilotage économique » est difficile à trouver.
    - *Consulting* : entité qui fait largement appel à de la sous-traitance.
- La Holding qui a en charge la vision stratégique et la gouvernance de façon à disposer d'une vue consolidée d'assez haut niveau
- CIOs : ensemble des DSI des entités opérationnelles.

Cas 6 : Groupe constitué du rapprochement de 3 grandes entreprises du même secteur

- Un modèle d'activités commun totalement aligné sur le modèle CIGREF a été déployé
- Les définitions des activités seront harmonisées pour 2016.

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **activités clés** », voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- L'existence d'un modèle d'activités structuré pour le « *BUILD* »
- L'adéquation du modèle d'activités « *BUILD* » au pilotage économique (en termes de maille d'analyse)
- L'existence d'un modèle d'activités structuré pour le « *RUN* »
- L'adéquation du modèle d'activités « *RUN* » au pilotage économique (en termes de maille d'analyse)
- L'existence d'un suivi des temps par activités (*Time Tracking*)
- L'adéquation de la maille des activités suivies en termes de *Time Tracking* avec celles utilisées en termes de pilotage économique
- L'existence d'un suivi des activités dans les dépenses k€

1.3 RES : RESSOURCES CLES

Les Ressources clés correspondent aux actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne.

Le groupe de travail a identifié une déclinaison des ressources clés selon les catégories suivantes :

- Ressources humaines
- Organisation interne
- Marketing de la DSI
- Ressources financières
- Infrastructures matérielles et logicielles
- Outils (SI de la DSI) et méthodes
- Données

Ressources humaines :

Le capital humain constitue l'une des ressources majeures pour une DSI.

La stratégie « *Make or Buy* » de la DSI aura un impact important sur les ressources humaines qui, selon les cas et les profils, seront plutôt internalisées ou externalisées. Cette stratégie « *Make or Buy* » doit permettre de définir les compétences à internaliser en termes de :

- Maîtrise des technologies
- Maîtrise des métiers SI
- Maîtrise des métiers de l'entreprise (au sens maîtrise d'ouvrage)
- Ressources transverses (de type « architecte » par exemple pour lesquelles il est important de qualifier le niveau de rattachement dans l'organisation de la DSI)
- Ressources garantes de la continuité de service

Organisation interne

L'organisation interne de la DSI doit être structurée en portant une attention particulière aux champs des responsabilités.

Marketing de la DSI :

La DSI est actrice de son propre marketing interne. Il faut donc prévoir des dispositifs permettant d'assurer cette promotion.

Ressources financières :

La gestion des ressources financières peut conduire à la mise en place d'une structure juridique adaptée telle qu'un GIE par exemple.

Par ailleurs, il est important de disposer d'un plan de comptes adapté aux systèmes d'information ou d'une structure de rubriques budgétaires telle que celle proposée par le modèle d'analyse et de *benchmarking* des coûts du CIGREF.

Dans l'analyse de la structure de coûts, il sera important de disposer d'un axe d'analyse permettant d'identifier les coûts fixes (personnel interne et amortissements par exemple),

semi-variables (maintenances et locations par exemple) et variables (prestations externes par exemple)..

Infrastructures matérielles et logicielles

La DSI doit être maître de sa stratégie en termes d'infrastructures matérielles et de logiciels :

- Cohérence
- Mutualisation
- Orientation vers une « variabilisation » plus ou moins importante de ses dépenses (recours à des solutions de type IaaS[10], Paas[11] ou Saas par exemple).

Une attention particulière doit être portée aux problèmes de dépendance (situations captives par rapport à des solutions technologiques ou des fournisseurs) et d'obsolescence qui ont aussi un impact sur les compétences.

Pour les logiciels, la stratégie « *Make or Buy* » doit être clairement définie en la déclinant sur différents périmètres (cœur de métier ou fonctions support par exemple). Par ailleurs, les problématiques de la propriété du code source et de la réversibilité doivent aussi être prises en compte, la documentation du SI devenant aussi une ressource clé.

Outils (SI de la DSI) et méthodes

Le « savoir-faire » de la DSI qui représente un capital immatériel important constitue une ressource clé qui nécessite un investissement conséquent en termes de formation.

Par ailleurs, les outils constituant le SI de la DSI représentent aussi une ressource importante pour le bon fonctionnement du SI. Le SI de la DSI couvre un ensemble d'outils variés :

- Outils d'ordonnancement
- Outils de gestion des temps et des activités (*Time Tracking*)
- Outils de planification et de gestion de portefeuille de projets
- Outils itSMF[12]
- Outils de pilotage (y compris en termes prévisionnels)
- Outils de gestion du patrimoine (matériel, logiciel, référentiels d'architecture et de données…)

Données

---

[10] IaaS : *Infrastructure as a Service*

[11] PaaS : *Platform as a Service*

[12] itSMF : *IT Service Management Forum*

Les données de l'entreprise gérées par le système d'information constituent une ressource clé que les DSI doivent exploiter au mieux afin de répondre aux nouvelles attentes des métiers en termes d'analyse de type *business intelligence* ou *big data.*

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **ressources clés** », voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou de la constitution du modèle économique de la DSI :

- La définition d'une stratégie claire pour les ressources humaines de la DSI (compétences à internaliser en termes de maîtrise des technologies, de maîtrise des métiers SI, de maîtrise des métiers de l'entreprise, en termes de ressources transverses,...).
- La définition d'une politique « *Make or Buy* » de la DSI.
- La cohérence de la politique « *Make or Buy* » de la DSI avec la stratégie définie pour les ressources humaines.
- La cartographie des compétences ou connaissances.
- L'entité en charge du marketing de la DSI.
- L'étude de la structure juridique de la DSI au regard de la gestion des ressources financières.
- La définition d'une stratégie technique et économique en termes d'infrastructures en tenant compte des objectifs de mutualisation ou de variabilisation des coûts par exemple.
- La déclinaison de la stratégie « *Make or Buy* » selon différents périmètres (cœur de métiers / fonctions support par exemple).
- L'identification de la ressource « SI de la DSI » selon ses différentes composantes (SI de la DSI en termes d'outils de gestion et SI de la DSI en termes d'outils techniques notamment).

2. OFFRE QUE LA DSI PROPOSE A SES CLIENTS METIERS

2.1 PV : PROPOSITION DE VALEUR POUR LES CLIENTS

Les propositions de valeur décrivent les combinaisons de services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle donné.

Vu des métiers, la valeur du système d'information se décline

- d'une part en valeur des services mis à disposition : valeur du patrimoine (par exemple la valeur perçue par les métiers d'un SIRH, les gaines de productivité dans les équipes opérationnelles Métier),
- d'autre part en valeur future créée par les projets conduits par la DSI (par exemple le gain permis par un projet de mise en place d'un nouveau SIRH),
- il faut aussi distinguer les gains internes à l'entreprise (gain de productivité, accélération du *Time to Market*) et les gains sur l'offre de l'entreprise (nouveaux produits, meilleur service client externe…)

Les risques à ne pas analyser la valeur apportée aux clients sont les suivants :

- le système d'information sera vu uniquement comme un centre de coûts,
- la valeur créée pour les Métiers ne sera pas prise en compte dans les arbitrages. Seule une démarche de réduction des coûts étant prise en compte ;
- les métiers se tourneront vers des fournisseurs externes en mode SaaS, ce qui se traduira par une perte de cohérence et de contrôle du SI par la DSI,
- la dette technique[13] subira une inflation potentiellement importante.

Valeur du patrimoine

Le patrimoine « applicatif » et le patrimoine de « données » du système d'information correspondent à la valeur « statique » de ce dernier dans la mesure où il représente les investissements passés.

Le patrimoine « système d'information » constitue un capital immatériel dont la valeur doit tenir compte notamment de la « dette technique » et / ou de la « dette réglementaire[14] ».

Valeur des projets

---

[13] Dette technique : ensemble des investissements n'ayant pas été réalisés pour mettre à niveau le SI (se traduit par un niveau d'obsolescence du SI)

[14] Dette réglementaire : ensemble des investissements n'ayant pas été réalisés pour la mise en conformité avec la réglementation (se traduit par une augmentation des risques juridiques ou opérationnels)

Les projets représentent la valeur « dynamique » du système d'information. La valeur des projets peut être estimée avec des approches classiques telles que des calculs de VAN[15] ou de *Payback*[16] par exemple.

Le groupe de travail constate que le suivi de la valeur effectivement constatée lorsque les projets sont terminés est un exercice difficile et donc rarement mené.

L'un des enjeux de l'analyse de la valeur des projets concerne la capacité à montrer la cohérence entre les demandes des Métiers dans un contexte local et la trajectoire économique dans un contexte global d'entreprise. Par ailleurs, il peut être important d'identifier les fonctions qui apportent le plus de valeur au sein d'un projet en cas d'arbitrage de certaines d'entre elles en cours de projet.

L'analyse de la valeur des projets doit se traduire par une revue économique lors des décisions d'engagement des projets. Il est important, dans ce contexte, d'identifier la valeur de l'innovation technologique (composante de la valeur des projets) qui va permettre de développer de nouveaux usages pour les métiers.

Il faut parfois aussi considérer le risque « à ne pas faire » : le marché évolue et il faut alors apporter de nouvelles réponses.

Des méthodes telles que MAREVA[17] fournissent un cadre pour aider à l'analyse de la valeur des projets.

Des modèles complémentaires peuvent permettre d'évaluer le coût de remplacement de systèmes en fonction de leur niveau de vieillissement de façon à choisir l'échéance la plus favorable pour un renouvellement. Par exemple il peut être opportun d'attendre une révision fonctionnelle importante pour « embarquer » une révision technique importante.

---

[15] VAN : Valeur Actualisée Nette

[16] Payback : durée d'atteinte du point d'équilibre financier

[17] MAREVA - Méthode d'Analyse Et de Remontée de la Valeur : méthode développée et utilisée par les services de l'état, l'administration et de nombreuses entreprises publiques

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **proposition de valeur pour les clients** », voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- La structuration de l'offre DSI au sein d'un catalogue de services.
- L'orientation « métiers / clients » du catalogue de services (services compréhensibles par les métiers).
- L'utilisation du catalogue de services de la DSI comme un outil marketing/communication auprès des métiers / clients.
- L'évaluation de la valeur du patrimoine « système d'information » (valeur « statique »).
- La formalisation et l'outillage de la méthode de valorisation du patrimoine.
- L'évaluation de la valeur des projets (valeur « dynamique »).
- La formalisation et l'outillage de la méthode de valorisation, d'évaluation et d'arbitrage des projets.
- L'évaluation de la valeur « *RUN* » et « *BUILD* » perçue par les métiers par domaines métiers.
- Les axes d'optimisation de la valeur apportée aux métiers par le SI.
- Les attentes des métiers vis-à-vis de la DSI, en termes d'apport de valeur pour la strate « récurrente – *off record* », c'est à dire l'ensemble des systèmes qui « font tourner » l'entreprise.
- Les attentes des métiers vis-à-vis de la DSI, en termes d'apport de valeur pour la strate « différenciation » qui permet à l'entreprise de se démarquer par rapport à ses concurrents (ex : portails d'accès).
- Les attentes des métiers vis-à-vis de la DSI, en termes d'apport de valeur pour la strate « innovation » qui permet de créer de nouveaux services.

2.2 CX : CANAUX

Les canaux concernent les outils/moyens/méthodes avec lesquels la DSI communique et entre en contact avec ses clients pour leur apporter une proposition de valeur.

Différents types de canaux peuvent être identifiés selon les types de clients :

- Pour les clients de type individus « utilisateurs » les canaux suivants ont été identifiés au sein du groupe de travail :
  - *Help Desk* et centre d'appel
  - Intranet et espaces collaboratifs
  - Clubs utilisateurs
  - Enquêtes et réunions avec les utilisateurs
  - Démarche de gestion de la demande (par exemple un portefeuille de demandes de projets ou une demande de travaux)

- Pour les clients de type « direction Métier ou organisation externe » le groupe de travail a identifié :
  - Les points de contacts entre la DSI et les métiers (*IS Business Partner*, *Partnership Office*,…)
  - Les instances de gouvernance Métier et DSI
  - Les catalogues de services
  - Les tableaux de bord
  - Les conventions de services
  - La (re-)facturation

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **Canaux** », voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- La mise à disposition d'un canal "*self-service*" pour permettre aux utilisateurs d'interagir avec la DSI (pour la gestion des demandes, des incidents,…).
- La mise à disposition d'une "assistance personnalisée" pour certains types de clients utilisateurs ("VIP" par exemple).
- La mise à disposition de représentants locaux ou de correspondants DSI auprès des clients.
- La mise à disposition d'interlocuteurs des "Métiers" auprès de la DSI.
- L'existence d'interlocuteurs DSI dédiés aux métiers (points d'entrée unique ou non).

3. LA GESTION DES CLIENTS METIERS DE LA DSI

3.1 RC : RELATIONS AVEC LES CLIENTS

Ce bloc décrit les types de relations qu'une DSI établit avec des clients ciblés.

Différents modes de relation peuvent être identifiés selon les types de clients :

- Clients individuels « utilisateurs »
  - « *Self-service* » : le client communique avec la DSI au travers de services en ligne
  - *Helpdesk* classique
  - Assistance personnelle (Service Premium, VIP)
  - Représentants locaux / correspondants de la DSI

- Clients « Directions métiers ou organisation externe »
  - Rencontres DSI / Métiers régulières par exemple au moment de la construction ou de la révision budgétaire (vision annuelle) ou au moment de la construction du « plan moyen terme » (vision pluri-annuelle)
  - Engagements de service « contractualisés »

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **Relations avec les clients** », voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- Les modes de relations entre la DSI et ses clients
- L'évolution de ces modes de relation
- Sur le volet « *BUILD* », l'existence d'une structure MOA[18]
- Sur le volet « *BUILD* », le rattachement de cette structure MOA aux Métiers ou à la DSI
- Sur le volet « *BUILD* », l'existence d'un processus d'engagement et de contractualisation
- Sur le volet « *RUN* », l'existence de services clairement identifiés structurant les relations entre la DSI et les Clients

[18] MOA : Maîtrise d'Ouvrage

- Sur le volet « *RUN* », l'existence de convention de services
- L'intégration de la gestion de la relation avec les clients au sein de la gouvernance de la DSI
- La connaissance par les clients de cette gestion de la relation DSI / Clients

3.2 SC : SEGMENTS DE CLIENTELE

Les segments de clientèle définissent les différents groupes d'individus ou d'organisations internes (direction marketing, commerciale…) ou externes (structure juridique indépendante, partenaire, clients finaux…) à l'entreprise et que cible une DSI.

Différents types de clients d'une DSI peuvent être identifiés et déclinés selon que leur préoccupations sont de type « *RUN* » ou de type « *BUILD* » :

- Métiers internes à l'entreprise ou organisation « métier » externe à l'entreprise
  - *« RUN »*
    - Utilisateurs et clients de la DSI
    - Pilotes d'applications (responsable fonctionnel d'une application, par exemple le SIRH) au sein des Directions Métiers
  - *« BUILD »*
    - Directions Métiers (y compris Direction Générale et Directions Supports)
    - Maîtrise d'ouvrage (MOA)
- Organisation IT interne ou externe à l'entreprise
  - *« RUN / BUILD »*
    - Personnes responsables de la fourniture des services récurrents (« *RUN* ») ou des projets (« *BUILD* ») mais qui ne se trouvent pas dans la DSI (par exemple un DSI de filiale qui reçoit des services rendus par la DSI Groupe)

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **Segments de clientèle** », voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- L'identification des clients actuels de la DSI pour le *RUN* (utilisateurs, pilotes d'applications, autre organisation IT,…)
- L'identification des clients actuels de la DSI pour le *BUILD* (Direction Générale, directions Métiers, Fonctions support, MOA, autre organisation IT,…)
- L'identification des futurs clients de la DSI pour le *RUN*
- L'identification des futurs clients de la DSI pour le *BUILD*
- La représentation des entités utilisatrices du SI par des interlocuteurs identifiés par la DSI
- La compréhension par les interlocuteurs représentant les segments de clientèle de la DSI de ce rôle de représentation
- La nécessité d'ajuster la segmentation des clients de la DSI pour les traiter de façon plus appropriée

4. PERFORMANCE FINANCIERE DE LA DSI

4.1 C€ : STRUCTURE DE COUTS

Une structure de coûts décrit la répartition de tous les coûts inhérents à un modèle économique.

C'est un outil de dialogue entre les opérationnels et les financiers de l'entreprise qui participe au développement de la culture économique des différents acteurs de l'entreprise. Il offre aussi un langage commun avec les auditeurs.

En l'assortissant d'une analyse comptable des coûts, cet outil change l'image de la fonction SI, trop souvent aujourd'hui vue comme un centre de coûts.

Sa mise en œuvre permet à la DSI de piloter la performance et les coûts du SI dans une orientation ressources / activités / services, ainsi que de prévoir la rentabilité des projets.

C'est un outil qui est ouvert et évolutif qui peut intégrer les activités numériques et aider à la décision sur le « faire / faire-faire ». Il peut permettre par exemple de comparer les offres SaaS ou avoir une traçabilité permettant d'alimenter le référentiel des coûts.

Le sujet a été analysé par le groupe de travail au travers du modèle de coûts du CIGREF déployé par une dizaine de participants en passant en revue différents critères représentés par deux graphiques.

Axes d'analyse et vues financières pris en compte dans le modèle de coûts :

Axes d'analyse :

- La totalité des modèles de coûts intègrent l'axe « coûts par nature »
- La plupart disposent aussi d'un axe par « activité »
- En revanche seule une minorité dispose d'un axe « service »

Vues financières :

- La plupart des modèles sont valorisés selon une vue financière « compte de résultat » (P&L[19])
- Une partie des modèles déployés permettent un pilotage des investissements au travers d'une vue « coûts décaissés » (*cash out*)

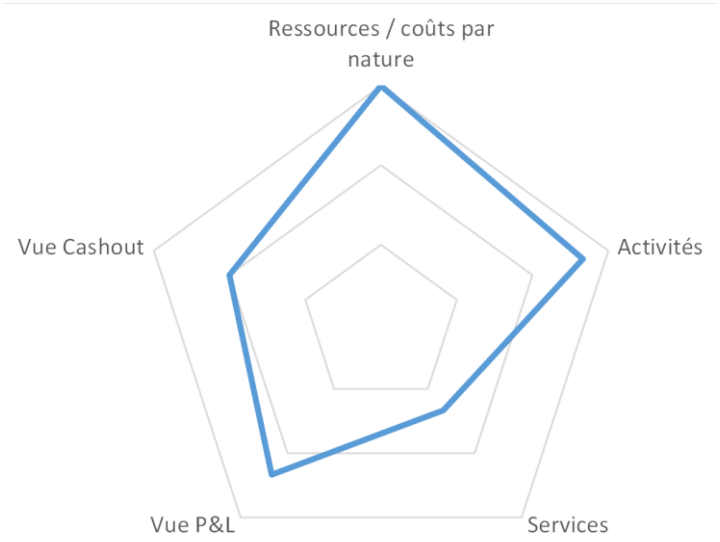

Figure 2 : Entreprises prenant en compte les axes d'analyse et vues financières du modèle de coûts du CIGREF

Utilisation du modèle de coûts :

L'ensemble des participants utilisent leur modèle de coûts pour leur pilotage économique.

La plupart l'utilisent aussi pour le benchmark et la production d'indicateurs (KPI)

---

[19] P&L : *Profit & Loss*

Une moindre proportion utilise aussi leur modèle de coûts pour des besoins de facturation, d'identification de l'effort d'innovation, d'identification de pistes de gains ou de pilotage des couts unitaires

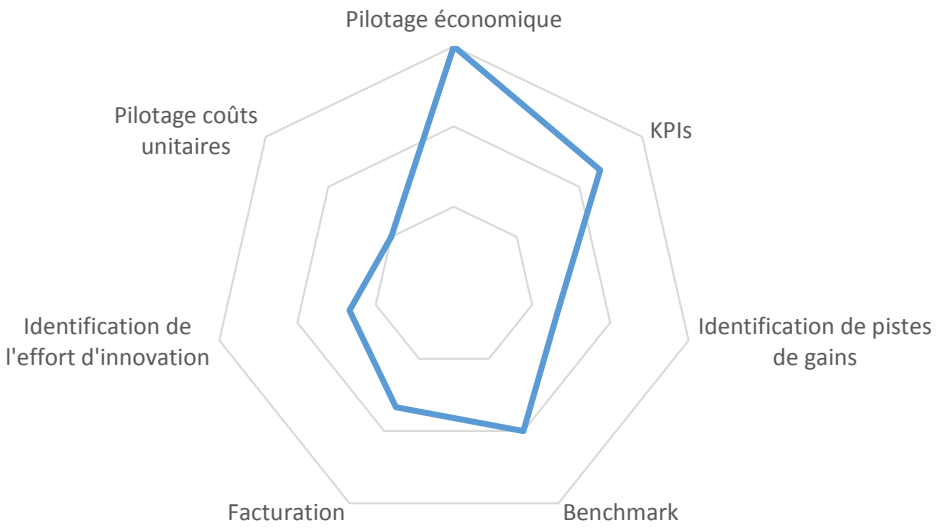

Figure 3 : Utilisation du modèle des coûts du CIGREF par les entreprises

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, **structure de coûts**, voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- L'existence d'un modèle de coûts structuré
- L'alignement du modèle de coûts de la DSI sur un modèle d'analyse et de *benchmarking* des coûts informatiques (CIGREF ou autre)
- La prise en compte des axes d'analyse « ressources », « activités » et « services » (ABC) dans le modèle de coûts de la DSI
- La prise en compte de la vue financière « P&L » dans le modèle de coûts de la DSI
- La prise en compte de la vue financière « *Cashout* » dans le modèle de coûts de la DSI
- L'utilisation du modèle de coûts de la DSI à des fins de pilotage économique
- L'utilisation du modèle de coûts de la DSI à des fins de fourniture de KPIs pour des tableaux de bord
- L'utilisation du modèle de coûts de la DSI à des fins d'identification de pistes de

gains

- L'utilisation du modèle de coûts de la DSI à des fins de *benchmark*
- L'utilisation du modèle de coûts de la DSI à des fins de facturation des services
- L'utilisation du modèle de coûts de la DSI à des fins d'identification des efforts d'innovation
- L'utilisation du modèle de coûts de la DSI à des fins de pilotage des coûts unitaires de services
- La réflexion sur le budget et le temps à investir sur la mise en œuvre ou sur le suivi et la maintenance du modèle économique
- La compatibilité avec les outils de gestion de l'entreprise
- La disponibilité d'un historique d'au moins 3 ans, dans le cas d'un déploiement du modèle, pour faire les premières simulations

4.2 R€ : FLUX DE REVENUS / FACTURATION

Les flux de revenus correspondent à l'obtention des budgets et à la facturation des services mis à disposition par la DSI auprès des Métiers.

Toutes les DSI ne facturent pas les services mis à disposition de leurs clients / Métiers. Pour celles qui facturent leurs services, deux catégories principales peuvent être identifiées :

- La facturation des services sur la base du coût de ces derniers.
- La facturation des services sur la base de prix « standard » pouvant être établis sans lien direct ou sans lien actualisé avec les coûts réels.

Le premier mode de facturation est souvent lié à des contraintes imposées par la forme juridique de la DSI (structure de type GIE par exemple). Il permet de valoriser plus fidèlement les coûts induits.

Il est à noter :

- Que certaines DSI ne refacturent qu'une partie de leurs dépenses.
- Que l'absence de facturation peut conduire à un défaut de visibilité sur les coûts réels.
- Que si la facturation n'est pas gérée correctement, il y a un risque fiscal ou de non équilibrage économique pour un GIE.

Voici un ensemble d'exemples de situations d'entreprises qui ont été exposées dans le cadre du groupe de travail :

Cas 1 : la DSI interne refacture les directions Métiers utilisatrices au sein de l'entreprise

- Le tarif des services « *RUN* » correspond alors aux coûts calculés au moment du budget (avec un engagement forfaitaire).
- La facturation mensuelle est établie sur la base d'une consommation annuelle prévisionnelle
- Le calcul de TJM[20] pour les projets permet une facturation mensuelle en fonction des jours consommés avec une régularisation en décembre.
- Une évolution prévue consiste à intégrer la facturation dans les outils de gestion pour une facturation « réelle ».

Cas 2 : la DSI refacture à des filiales

Dans ce cas particulier, plusieurs situations ont été exposées

Cas 2a : la DSI interne d'un groupe refacture tous les coûts à ses filiales

- Pour le « *RUN* » s'établit un calcul de prix unitaires en juillet de l'année N pour la facturation des services au catalogue en année N+1 (facturation en fonction des volumes).
- Le processus de facturation s'articule de la façon suivante :
    - Une première facture est émise en mai sur la base d'un estimé « avril ».
    - Une seconde facture est émise en novembre sur la base d'un estimé « octobre »
    - Puis, une dernière facture de régularisation est émise en mars de l'année suivante sur la base du réalisé de l'année.
- Dans le catalogue de services les coûts unitaires et les TJM sont présentés : la DSI communique de manière transparente sur ses prix.

Cas 2b : la DSI interne d'un groupe refacture principalement les projets aux filiales dans différents pays

- Un engagement budgétaire est pris sur la base d'un calendrier de livraison.
- Le modèle de facturation est forfaitaire :
    - La DSI facture les montants des projets sur lesquels elle s'est engagée
    - La facture du premier semestre est émise courant mai et celle du second semestre courant novembre

[20] TJM : Taux Journalier Moyen

- Cette DSI est en train de faire évoluer son modèle pour l'adapter aux projets d'innovation.

Cas 2c : la DSI interne d'un groupe refacture principalement à ses filiales internationales :

- La facturation par la DSI Groupe est contrainte par les réglementations fiscales et légales (application d'un « prix de transfert[21] »).
- La facturation des services « *RUN* » se base sur les prix unitaires (on constate qu'ils ne sont pas souvent mis à jour).
- La facturation trimestrielle se base sur des volumes constatés.
- La facturation des projets est réalisée en mode forfaitaire
- La DSI ne facture au final que 10% de son budget.

Cas 3 : la DSI est structurée en tant que GIE

Dans ce cas aussi, plusieurs situations ont été exposées.

Cas 3a : La DSI-GIE refacture ses membres

- La refacturation des services est effectuée au plus près de leurs coûts.
- Le GIE dégage un résultat nul
- Au moment du budget, le calcul du prix des unités d'œuvre pour les services « *RUN* » et le calcul d'un TJM de facturation (et d'une marge de facturation des forfaits) pour les projets sont réalisés en tenant compte des activités transverses supportées aussi par les projets.
- Le processus de facturation s'articule de la façon suivante :
    - Une première facture est émise pour l'ensemble du premier trimestre,
    - Puis une facture mensuelle est émise sur la base des volumes d'unités d'œuvre et des jours-hommes projet consommés
    - La dernière facture constitue une facture de régularisation tenant compte des coûts réels (envoyée au mois de février de l'année suivante).

Cas 3b : la DSI-GIE refacture ses membres dont l'un représente près de 95% des coûts

- Le modèle actuel repose sur une refacturation « à l'euro l'euro ».
- Ce modèle est en cours de refonte. L'objectif est de partir du catalogue de services et d'une approche marketing, intégrant une vision « valeur » des services en complément de la facturation des coûts. Le modèle de facturation doit ainsi devenir un outil de communication vis-à-vis des métiers.

---

[21] Prix de transfert ou *Transfer price* : contrainte fiscale qui oblige à établir un prix de pleine concurrence. La DSI vis-à-vis de sa filiale doit se comporter comme un fournisseur

Cas 3c : La DSI GIE refacture ses membres avec une marge

- La refacturation des couts est effectué suivant une clé composite « Chiffre d'affaires/ Staff ».
  Cette clé est simple à comprendre et connue des clients et de la Direction financière
  Sa limite est sa mutualisation trop forte, chacun paie pour l'autre et vice versa.
- Le souhait de la DSI est d'évoluer vers une facturation à l'usage en s'appuyant sur un modèle de couts ABC et le référentiel CIGREF.
  Ce modèle existe déjà, c'est un outil de un dialogue régulier avec les Directions Métiers et est complété par des indicateurs de performance et qualité (Kpis , coût du service…)

Cas 4 : la DSI a un périmètre qui évolue pour intégrer les équipes MOA

Dans cette entreprise, le modèle de facturation, qui date du début des années 2000, est proche du cas 3a mais n'est plus assez en phase avec la réalité. Il doit donc être reconstruit dans l'optique de facturer les Métiers, ce qui illustre l'importance de faire « vivre » un modèle de coûts.

CHECK-LIST DE QUESTIONS A SE POSER

Pour ce bloc, « **Flux de revenus / facturation** », voici la liste des sujets sur lesquels le lecteur doit s'interroger dans le cadre de la mise à jour ou la constitution du modèle économique de la DSI :

- Les contraintes juridiques / légales / fiscales / budgétaires à prendre en compte dans le cadre de la facturation des services
- La nécessité de facturer les services pour assurer le financement de la DSI et réguler son activité avec les métiers
- La disponibilité d'un modèle de coûts structuré, socle nécessaire à la facturation
- Le niveau de corrélation entre le coût réel des services et leur prix de facturation
- L'utilisation du modèle de facturation comme outil marketing permettant d'orienter / réguler la demande en termes de services et de projets
- La base de facturation des services : coûts réellement constatés *vs* grille tarifaire des services établie lors d'un exercice budgétaire
- La facturation des projets au réel, au forfait ou pas du tout

- Le partage du système de facturation avec les clients
- Le cadencement de la facturation (mensuelle, trimestrielle, calée sur les exercices budgétaires)
- La granularité de la facturation en termes de services facturés

CONCLUSION

Les états des lieux dans les DSI du groupe de travail montrent la variété des situations dans leurs entreprises. Les échanges au sein du groupe de travail ont montré qu'il ne sert à rien d'essayer d'apporter des réponses uniques : il n'y a pas de modèle universel ni de réponses universelles aux questions posées.

Néanmoins tous les blocs de ce modèle sont importants pour mener une réflexion sur l'évolution de son modèle économique. Ils couvrent tous les aspects d'une organisation en relation avec son écosystème (clients, partenaires…). La notion de modèle de coût va bien au-delà du seul aspect du pilotage financier mais traite aussi de la gouvernance.

Avoir une *check list* des bonnes questions à se poser est donc important et permet de se situer et d'aller à l'essentiel. Du reste il peut paraître pertinent de se les poser collectivement avec l'ensemble des partenaires de la DSI. Cette *check list* n'est néanmoins pas exhaustive ni figée : elle reste ouverte à tout enrichissement ou amélioration.

Dans la lignée des outils CIGREF et notamment du modèle d'analyse et de *benchmarking* des coûts du CIGREF cet outil peut donc permettre de partager un langage commun : avec les acteurs internes, mais aussi avec les acteurs externes pour pouvoir, par exemple, se comparer entre entreprises.

CIGREF

21 avenue de Messine

75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

cigref@cigref.fr

www.cigref.fr