



La performance de la DSI : financière, mais pas seulement...

Juin 2023



La performance de la DSI : financière, mais pas seulement...

Juin 2023



Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du Cigref sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle.



ÉDITO

La transformation digitale des entreprises n'a jamais été aussi rapide, que ce soit pour répondre aux besoins croissants des métiers, pour mieux gérer et exploiter les données de l'entreprise ou pour proposer un parcours client amélioré. Cette transformation génère un nombre de projets de plus en plus important pour la DSI, mais aussi une demande croissante et constante de nouveaux services toujours plus innovants et fait donc naître de véritables challenges en termes de performance.

Dans un tel contexte, le pilotage de la performance de la DSI est devenu essentiel pour toutes les entreprises, afin de s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des investissements, de la correcte allocation des ressources, et au final de la correcte contribution à la stratégie de l'entreprise.

Mesurer la performance de la DSI comporte évidemment le volet de la performance financière, mais également celui de la performance non financière, puisque nous savons tous que la valeur ajoutée apportée par la DSI et les Systèmes d'Informations peut se traduire en KPI financiers, mais aussi en une contribution plus intangible et pour autant non négligeable.

Le pilotage de la performance de la DSI et des Systèmes d'Information ne peut pas être uniquement un sujet traité par la DSI pas plus qu'il ne peut être une activité uniquement de la Direction Financière. Il s'agit nécessairement d'un travail en commun DSI / DAF (avec une contribution bien évidemment des directions métiers), travail souvent délicat car transversal, pour lequel le contrôle de gestion de la DSI jouera un rôle central.

Pour ces raisons le CIGREF et la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) ont souhaité s'associer pour co-animer ce groupe de travail traitant de la performance, financière et non financière, de la DSI.

Franck Boudignon, Jean-Claude de Vera et Frédéric Doche

Pilotes du groupe de travail

SYNTHÈSE

Une démarche de pilotage de la performance conduite au sein d'une direction des systèmes d'information permet de démontrer que cette direction n'est pas qu'un centre de coûts, mais qu'au même titre que les autres directions de l'organisation, elle est créatrice de valeur, en termes financiers et non-financiers. Pour qu'elle réussisse, cette démarche doit être menée en collaboration avec la Direction Financière et les directions utilisatrices du SI, et s'appuyer sur les orientations stratégiques du groupe.

L'objectif est de mettre en place une gouvernance à la DSI qui ne soit pas seulement focalisée sur les coûts. Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, la DSI ne peut être réduite à son appréciation financière. Apporter de la transparence et de la lisibilité sur ses données et processus est une des manières de démontrer sa valeur ajoutée. L'aspect financier ne doit cependant pas être négligé, et doit principalement consister à démontrer que les budgets alloués sont maîtrisés. Pour ce faire, la DSI doit construire des indicateurs financiers fiables et transparents. Elle peut également s'appuyer sur un modèle de lecture des coûts de l'IT.

D'un point de vue extra-financier, la valeur ajoutée de la DSI est plus facilement appréhendée dans le cadre des projets. Néanmoins, le fonctionnement correct et quotidien des systèmes d'information de l'organisation dans un environnement sécurisé, autrement dit la fonction première de la DSI, doit être en soi considérée comme une valeur ajoutée.

Mener une démarche de performance en prenant en compte les enjeux financiers et extra-financiers est également une manière de ramener une partie des bénéfices et de la valeur d'un projet au sein de la DSI, alors qu'ils sont aujourd'hui majoritairement obtenus et collectés dans les directions utilisatrices.

La finalité sera souvent de construire un tableau de bord de performance de la DSI. Le choix des indicateurs du tableau de bord doit se faire en fonction des priorités de l'organisation. Il est cependant recommandé de limiter le nombre d'indicateurs afin de se concentrer sur les objectifs les plus importants. La forme est également cruciale pour que ce tableau de bord soit apprécié, mais il ne faut pas y consacrer une charge trop importante dans les premiers temps. La production de ce tableau de bord doit à terme être industrialisée.

Le pilotage de la performance de la DSI ne s'arrête évidemment pas au tableau de bord, mais va plutôt s'inscrire dans un processus d'amélioration continue de la DSI. En fixant des objectifs et en mesurant les progrès réalisés et les écarts, il permet de prendre les décisions en fonction des enjeux et des moyens. Une comparaison quantitative dans son secteur permet d'identifier des leviers de performance. Enfin, une comparaison qualitative entre secteurs différents permet de prendre connaissance de bonnes pratiques. La capacité à se *benchmarker* sera donc un élément important dans cette démarche d'amélioration continue.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à **Franck Boudignon**, Directeur Administratif et Financier de la STIME (Groupement Les Mousquetaires), **Jean-Claude de Vera**, président de la DFCG Ile-de-France, et **Frédéric Doche**, Président de Décision Performance Conseil et Co-président du groupe Contrôle de Gestion de la DFCG, qui ont piloté cette réflexion, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé et contribué à ce groupe de travail :

Thierry ARCHAMBAULT - BANQUE DE FRANCE	Catherine GAY - LABORATOIRES PIERRE FABRE
Olivier AUBRAIS - GROUPE SAVENCIA	Mélanie GRAS - GROUPE SAVENCIA
Caroline BARRY-NAHON - KEOLIS	Thibaut HUVELIN - SCOR
Emmanuel BERTHOME - SNCF	Liu JING - EGIS
Emmanuel BLAYO - NAVAL GROUP	Pierre-Emmanuel KOHLER - LISI GROUP
Marie-Bernadette BLIN - PÔLE EMPLOI	Cyr KOUKEBENE - SOCOTEC
Nicolas BOUTIN - GRTGAZ	Sylvie LAFON - FAYAT
Céline BROSSARD - GRTGAZ	Jean-Baptiste LE STUM - DANONE
Philippe CARON - TOTAL ENERGIES	Guillaume LEPETIT - CONFORAMA
Francis CAUVÉ - BANQUE DE FRANCE	Jing LIU - GROUPE EGIS
Nassera CHIBANI - POLE EMPLOI	Éric MASSONNET - AIR FRANCE KLM
Raphaël COMMARET - VIRBAC	Laurence MEULENHOF - STIME, GPMT DES MOUSQUETAIRES
Stéphane CORDIER - FAYAT	Hervé MORTREUX - VIRBAC
Arnaud CORNET - SYSTÈME U	Stéphane OLIVE - ACCOR
Anthony DELAUNAY - COVEA	Pierre-François ROHARD - MALAKOFF HUMANIS
Laurence DELHAYE - GRTGAZ	Arnaud -MENGUS - CRÉDIT AGRICOLE
François DESCROZAILLES - AIR LIQUIDE	Éric STREICHENBERGER - GROUPE ADP
Danièle ENTRINGER - VIRBAC	Cécile THOMAS - CEA
Marie-Apolline ETHIEVANT - IMSA	Séverine VERLIN - BANQUE DE FRANCE
Rudy FONTAINE - LABORATOIRES PIERRE FABRE	Thomas WAGNER - NEXANS
Yannick FOUR - LA MUTUELLE GÉNÉRALE	

Nous remercions également vivement tous les intervenants experts dans leur domaine qui ont apporté beaucoup de matière à ce travail (par ordre alphabétique) :

- Emmanuel BERTHOMÉ, Directeur Conformité et Risques numériques, SNCF
- Frédéric DOCHE, Président de Décision Performance Conseil et Co-président du groupe Contrôle de Gestion à la DFCG
- Noémie DUJARDIN, Contrôleur de gestion référent, Système U
- Jean-Baptiste LEDUC, Manager Technology and Digital strategy, KPMG
- Sébastien LOT, Directeur, KPMG
- Jean-Marc STEFFANN, Chief Technical Officer, La Poste
- Jean-Baptiste LE STUM, Directeur Financier DSI, Danone
- Jean-Claude DE VERA, Président Ile-de-France, DFCG

Ce document a été construit et rédigé par Aurélie Chotard, chargée de mission au Cigref.

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITO.....	3
SYNTHÈSE	4
REMERCIEMENTS	5
1 INTRODUCTION : LES ENJEUX DE LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE PERFORMANCE À LA DSI.....	8
2 POURQUOI ÉVALUER LA PERFORMANCE DE LA DSI ?.....	10
3 LES COMPOSANTS DE LA PERFORMANCE DE LA DSI.....	11
3.1 Qu'est-ce que la performance ?.....	11
3.2 La performance dans les activités récurrentes (<i>Run</i>)	11
3.3 La performance dans les projets (<i>Build</i>)	12
3.3.1 Intérêt des méthodes agiles.....	12
3.3.2 Évaluation en fonction de la nature ou des objectif des projets SI	13
3.4 Maîtriser son budget et ses coûts.....	14
3.4.1 Trois modèles de référence	15
3.5 Les bénéfices.....	19
4 COMMENT CONSTRUIRE UN TABLEAU DE BORD DE PERFORMANCE À LA DSI ?	20
4.1 Quelle gouvernance ?	20
4.2 Forme du tableau de bord	20
4.3 Quels indicateurs ?.....	21
5 COMMENT SE COMPARER ?.....	24
6 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	25
7 CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES	28

TABLE DES ENCARTS

LE RÉFÉRENTIEL DE COÛTS CONSTRUIT PAR SYSTÈME U	17
LA RÉALLOCATION DES COÛTS PAR DANONE	18
MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE PERFORMANCE PAR LA SNCF	25

1 INTRODUCTION : LES ENJEUX DE LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE PERFORMANCE À LA DSI

Depuis trop longtemps, les entreprises considèrent les Directions des Systèmes d'Information comme un centre de coûts, au sein duquel s'empileraient des charges jugées toujours trop élevées, et à la lecture complexe pour un public non spécialiste du sujet.

Pour autant, embarquées depuis plusieurs années dans des projets de transformation digitale de plus en plus nombreux et stratégiques, ces entreprises attendent de leurs directions du numérique qu'elles accompagnent les métiers¹ **en étant créatrices de valeur**, tant dans la gestion quotidienne des systèmes et des applications, que dans les projets qu'elles mettent en œuvre.

La valeur ajoutée apportée par les projets métiers, bien qu'elle soit parfois complexe à évaluer, peut être visible et facilement compréhensible par les décideurs. Par contre la valeur apportée par les projets techniques portés par les DSI (les projets IT pour l'IT), tels que la migration dans le cloud ou les projets de cybersécurité, est plus difficile à apprécier, car leurs apports ne sont pas en premier lieu financiers, mais visent à améliorer la gestion des activités du SI et à le protéger. Et pourtant ces projets « techniques » peuvent nécessiter des investissements importants et sont souvent incontournables. En outre, si la valeur apportée par les projets peut dans certains cas être valorisée financièrement, elle peut également être intangible et concerner, par exemple, l'amélioration de la satisfaction client ou de la qualité de vie au travail des salariés.

Pour démontrer sa valeur, la DSI doit donc mettre en place une **démarche de performance globale**, financière bien sûr, mais couvrant aussi d'autres dimensions de l'entreprise et permettant ainsi un dialogue efficace et constructif avec les différentes parties prenantes. Cette démarche de performance doit se faire **en collaboration avec la Direction Financière**, notamment via la contribution du Contrôle de gestion de la DSI. Cependant, les deux directions n'utilisant pas toujours les mêmes indicateurs ou le même langage, il est nécessaire de trouver des manières d'harmoniser les données et les processus de *reporting* pour réussir cette démarche. Pour se comprendre et parvenir à cette harmonisation, les deux directions doivent faire œuvre de pédagogie l'une envers l'autre et faire l'effort de comprendre leurs contraintes respectives. Cette collaboration doit déboucher sur une meilleure compréhension des budgets informatiques et de leur structuration afin de faciliter l'allocation des ressources en fonction des contraintes de la DSI, de la contribution stratégique des actions, de la réponse aux demandes des directions utilisatrices ou du groupe (*corporate*). L'objectif final est de parvenir à un **alignement stratégique et économique** au niveau de l'entreprise. Et cette allocation efficace des ressources financières est d'autant plus importante dans cette période de pénurie de talents, où les ressources en compétences sont limitées.

Le contrôle de gestion de la DSI, quel que soit son rattachement fonctionnel ou hiérarchique entre la Direction Financière et la DSI, a un rôle majeur à jouer pour rapprocher les points de vue entre DAF et DSI. Il est le garant de la définition et de la mesure de la performance de la DSI. Il apporte des conseils pour une meilleure gestion de la performance et est appelé à être un véritable partenaire pour la DSI afin que son budget ne puisse plus être considéré comme un empilement de coûts dans une boîte noire manquant de transparence.

¹ Les directions métiers concernent toutes les directions utilisatrices des systèmes d'information de l'organisation.

La mise en place d'une démarche de performance est une manière d'appréhender la gouvernance de la DSI autrement que par le seul prisme de la maîtrise de son budget et de ses coûts. Cette performance est donc composée de différents éléments qui permettent d'apprécier la valeur ajoutée de la DSI dans son ensemble. La finalité d'une telle démarche sera le plus souvent de construire un tableau de bord évolutif, composé d'indicateurs à définir en fonction des objectifs métiers et *corporate*. Ces indicateurs permettront à la DSI de piloter sa performance dans la durée, d'être capable de tracer des trajectoires d'évolution et d'amélioration sur le temps long. Ils permettront également de se comparer en interne avec d'autres directions du groupe (la DSI a parfois les mêmes problématiques que les autres fonctions supports). La comparaison (*benchmarking*) pourra également se faire en externe avec des organisations du même secteur d'activité ou en dehors de son secteur, car les bonnes pratiques ne se trouvent pas toujours dans son domaine, notamment en ce qui concerne les innovations numériques. Cette comparaison permet alors à l'organisation de détecter ses leviers d'amélioration et donc d'augmenter sa performance.

2 POURQUOI EVALUER LA PERFORMANCE DE LA DSI ?

Le premier intérêt de la mise en place d'une démarche de performance à la DSI est de permettre la **mise en œuvre d'une gouvernance différente de la DSI**, c'est à dire autrement que par le seul angle des coûts discutés une fois par an avec la direction générale au moment des travaux budgétaires. Cette démarche doit au contraire permettre d'introduire et de **mettre en exergue la notion de valeur apportée** aux métiers et au *corporate*.

Mettre en avant la performance de la DSI permet à la direction générale de lui allouer correctement les ressources financières et humaines nécessaires en fonction des objectifs métiers et du groupe, tout en prenant en compte ses contraintes. Celles-ci peuvent être d'ordre technique (gestion de la dette technique, par exemple) ou nées de la nécessité d'innover pour rester compétitif d'un point de vue technologique (amélioration de l'expérience utilisateur sur le site de l'entreprise, par exemple).

La notion de performance permet également de mettre en évidence la contribution stratégique de la DSI, en montrant comment celle-ci participe à la réduction des risques, notamment cyber, ou à l'investissement d'avenir par sa capacité d'innovation. En cela, elle clarifie également les hypothèses d'évaluation de la DSI, au-delà des coûts.

Pour s'intéresser à la performance financière, il faut également s'intéresser à des enjeux extra-financiers.

La performance de la DSI, comme celle de toutes les fonctions de l'entreprise, est constituée d'éléments financiers et non financiers, et ne peut être réduite à une simple appréciation financière. Cependant, à la différence des autres fonctions de l'entreprise, la DSI possède un fonctionnement bien particulier, qui apparaît dans la construction de son budget souvent jugé complexe et peu transparent. Ainsi, la DSI est encore trop souvent perçue comme une "boîte noire" : ses activités ne sont pas toujours comprises par l'ensemble des directions de l'organisation, ce qui a une incidence sur la compréhension de ses coûts, de ses objectifs et de ses contraintes. Elle est alors souvent sujette à des arbitrages budgétaires significatifs.

Pour changer la donne quant à la perception de la DSI et de ses activités, et tendre vers une meilleure évaluation de la performance, la DSI doit faire preuve de transparence et de lisibilité dans ses données tant vis-à-vis du groupe et de ses métiers que de la direction financière. La mise en œuvre d'une démarche de performance s'appuyant sur la production d'indicateurs et de *reportings* réguliers, peut lui permettre de promouvoir auprès de ses partenaires les enjeux et la valeur ajoutée de ses activités. Une des pistes pour y parvenir est de développer une relation de proximité avec les différents métiers de l'entreprise en ajustant les indicateurs de performance à chaque métier, afin qu'ils soient plus adaptés et permettent à la fois une compréhension commune des enjeux, mais aussi un pilotage commun.

3 LES COMPOSANTS DE LA PERFORMANCE DE LA DSI

3.1 QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE ?

La performance est une notion vaste qui mérite d'être définie. Selon le secteur d'activité et les objectifs stratégiques fixés par l'organisation, la DSI se positionnera différemment pour mettre en avant cette notion de performance.

Ce rapport se base sur la définition suivante de la démarche de performance construite par les participants du GT :

La démarche de « performance de la DSI » permet à celle-ci, de démontrer non seulement que les budgets qui lui sont alloués sont correctement maîtrisés, mais encore et surtout, que la valeur ajoutée apportée aux directions utilisatrices et au groupe contribue à la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

La **valeur ajoutée** est constituée d'éléments quantifiables contribuant directement au compte de résultat de l'entreprise (P/L), mais également d'éléments difficilement valorisables économiquement (comme par exemple l'amélioration de la satisfaction client ou le *time to market*) qui matérialisent néanmoins également l'impact de la DSI sur les métiers et l'organisation.

Sur la partie quantifiable, la **précision comptable n'est pas forcément à rechercher**. Il est plutôt recommandé de privilégier la recherche d'évaluations et d'hypothèses, la mise en avant d'**ordres de grandeur**, **l'affichage de tendances** à suivre dans la durée, plutôt que de chercher à produire des chiffres exacts, coûteux en temps et en ressources pour une faible différence de résultat. L'objectif est d'être en capacité de se **comparer** facilement.

Dans les grands groupes, la valeur ajoutée concerne les métiers mais également les fonctions *corporate*. Il faut prendre en compte l'ensemble des enjeux stratégiques de l'organisation qui ne sont pas toujours portés directement par les métiers. Ces sujets stratégiques doivent être adressés par la DSI afin d'apporter de la valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation.

La valeur ajoutée apportée par le SI doit être mesurée sur l'ensemble de ses activités. Cette mesure est souvent mieux faite sur les projets mais ne doit pas être négligée dans les phases de *run*.

3.2 LA PERFORMANCE DANS LES ACTIVITES RECURRENTES (RUN)

Les projets métiers ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte dans le calcul de la valeur ajoutée de la DSI. **Le premier enjeu de performance de la DSI est d'être capable de faire fonctionner correctement et quotidiennement les systèmes d'information de l'organisation dans un environnement sécurisé.** Cette fonction première de la DSI est en elle-même porteuse de valeur.

Cette mesure de la valeur ajoutée du *RUN* (ou activités récurrentes liés à l'exploitation du SI) doit être pensée et définie dès la conception d'un projet. En effet, les métiers porteurs du projet sont souvent

très présents pour mettre en avant les apports et la valeur business de leur projet en amont de celui-ci (lors de phase de validation et d'arbitrage en comité d'investissement) ainsi que durant les phases de développement de ce projet, mais sont souvent beaucoup moins intéressés par la mesure de la valeur sur le long terme. L'exploitation quotidienne de la solution développée revient alors uniquement à la DSI, qui doit en gérer les coûts dans la durée sans qu'on lui en attribue les bénéfices opérationnels qui restent positionnés dans les métiers (les directions utilisatrices du SI).

Pour que les métiers se sentent davantage concernés par l'exploitation du *RUN*, l'une des façons de les impliquer est de fonctionner sous forme de **catalogue de services ou de produits** (notamment dans les démarches agiles). La DSI est alors en mesure de proposer à ses utilisateurs différents niveaux de service, correspondant à un apport de valeur différencié selon le niveau choisi. Le métier peut alors comprendre et visualiser concrètement la performance et le niveau de service apporté par la DSI au quotidien. Les niveaux de service les plus élevés, toujours plus coûteux, sont sensés apporter la plus grande performance opérationnelle.

Enfin, la valeur ajoutée apportée par les DSI sur les activités du *RUN* peut également être mesurée sur sa capacité à maîtriser les risques cyber et à garantir un niveau de performance et de disponibilité du SI, par des investissements technologiques réguliers. Ces investissements technologiques apportent de la valeur par rapport à la performance opérationnelle du SI.

3.3 LA PERFORMANCE DANS LES PROJETS (*BUILD*)

Estimer la valeur apportée par les projets, valeur tangible ou intangible, ne peut se faire sans **les métiers qui en sont à l'origine**, car eux-seuls sont en capacité d'apporter les bons indicateurs qui justifient la mise en œuvre d'un projet/produit. Cependant, la DSI peut également démontrer sa valeur et sa performance au travers des différents projets qu'elle mène. Une étude de la valeur des projets sur tout leur cycle de vie est une des manières de démontrer sa performance.

L'accélération du rythme des transformations numériques conduit à adopter les méthodes de pilotage par la valeur (ex. projet Agile). La DSI fait par ailleurs face à une exigence de contribution accrue, ce qui l'oblige à avoir une évaluation plus précise de ses projets numériques. Elle doit en même temps être capable de porter l'innovation, investir dans de nouvelles capacités et enrichir le patrimoine numérique de l'entreprise.

3.3.1 INTÉRÊT DES MÉTHODES AGILES

À ce titre, les méthodes de projets dites "Agile" paraissent aujourd'hui beaucoup plus contributrices à focaliser sur la valeur ajoutée métier que les méthodes traditionnelles (dites en "cycle en V"). Elles présentent plusieurs avantages quant à l'évaluation de la valeur durant tout le cycle de vie du projet.

- **Une proximité organisationnelle entre équipes projets métiers et équipe projets IT qui favorise la collaboration** : les équipes projet sont pluridisciplinaires, composées à la fois d'interlocuteurs métiers et d'interlocuteurs techniques qui dialoguent au quotidien, favorisant ainsi la compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes de chacun, mais aussi une meilleure évaluation de la performance de chacun en fonction de sa contribution au projet.
- **Une priorisation des livrables projets par la valeur** : la définition des contenus des sprints de livraison de fonctionnalités est dictée par la valeur apportée par chaque fonctionnalité. Les

indicateurs permettant la mesure de la valeur et de la performance sont ainsi définis « en temps réel » tout au long du projet conjointement par le métier et l'IT.

- **Une évaluation de la valeur apportée tout au long du projet et non seulement au début et à la fin** : cette évaluation est faite en continu au fil des livraisons, permettant de réorienter le projet au fur et à mesure en fonction des résultats.

Il apparaît que le lien avec les métiers est favorisé, et que le pilotage projet par la valeur est simplifié, ce qui permet d'être toujours en adéquation avec les besoins et les enjeux des métiers et du groupe. Ainsi, il est possible d'abandonner un projet plus rapidement s'il ne convient pas aux attentes. A *contrario* un projet peut être généralisé plus rapidement si les bénéfices attendus sont constatés. Cependant, tous les projets gérés par la DSI ne sont pas facilement éligibles à ces méthodes « Agile ».

Néanmoins le suivi financier en méthodes Agile peut être complexifié lorsque certaines organisations tentent de faire disparaître la notion de projet (date de début, date de fin, objectif et budget) pour remplacer par un fonctionnement en sprints successifs certes tous orientés métier, mais ne permettant pas un suivi financier pertinent.

3.3.2 ÉVALUATION EN FONCTION DE LA NATURE OU DES OBJECTIF DES PROJETS SI

L'évaluation des coûts et des bénéfices d'un projet se fera différemment selon la **nature du projet** :

- Les projets réglementaires ou obligatoires (exemple : obsolescence technique) ;
- Les projets de croissance business (conquête et fidélisation de clients, nouveaux business, CA additionnel, Fusions & Acquisitions...) ;
- Les projets d'optimisation et de réduction des coûts : réduire les coûts à la DSI et/ou dans les métiers.

Elle peut différer également fortement selon **les objectifs** poursuivis par les projets IT :

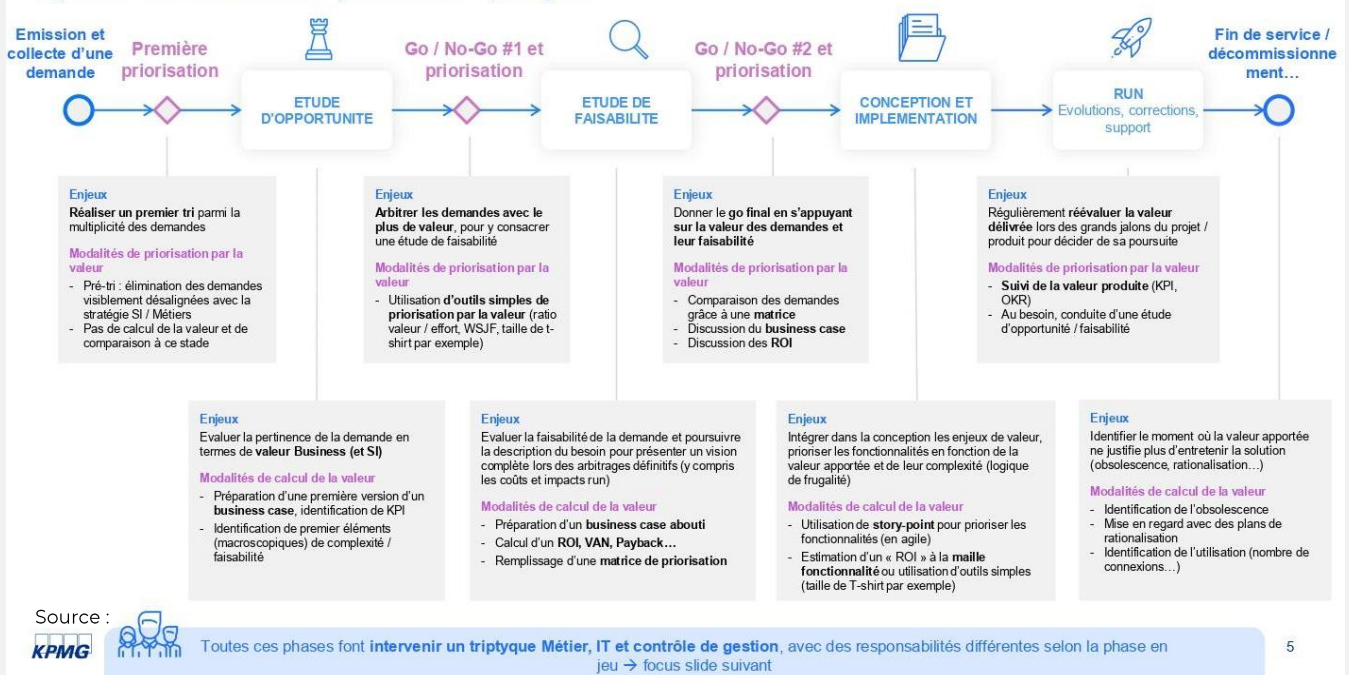
- Fiabiliser les données de référence de l'entreprise tant pour les usages opérationnels (transactions des métiers) que fonctionnels (analyses stratégiques et *reporting* y compris RSE et RGPD) ;
- Moderniser les processus de l'entreprise et les optimiser, améliorer la réactivité et la flexibilité de l'organisation de l'entreprise ;
- Enrichir les offres de services ou les produits existants ou en proposer de nouveaux ;
- Répondre à des contraintes réglementaires ;
- Faire évoluer l'infrastructure du SI par exemple avec la migration dans le cloud ;
- Maîtriser une dette technologique pour garder la capacité à développer de nouveaux services ;
- Faciliter les intégrations et séparations d'activités ;
- Moderniser le fonctionnement de la DSI et sécuriser le SI.

Tous ces investissements ont un impact direct sur la manière dont la DSI pilote son budget. Le pilotage économique doit être adapté pour assurer un alignement sur les priorités de l'entreprise. Les transformations numériques de l'entreprise (migration dans le cloud, introduction de la méthode agile pour piloter les projets, mise en place de technologies émergentes au cœur du *business*, IA, blockchain...) conduisent la DSI à revoir les modalités d'évaluation de la valeur et le pilotage économique du SI, avec notamment les challenges suivants :

- Difficultés accrues à distinguer les investissements informatiques (potentiellement immobilisables en CAPEX) des frais de fonctionnement (OPEX), la migration dans le cloud ayant souvent pour conséquence de transformer les CAPEX en OPEX;
- Changement des typologies de dépenses : transformation de coûts fixes en coûts variables par généralisation des modes à l'usage ;
- Besoin d'allocation de capacités de financement dédiées à l'innovation ;
- Adaptation continue des roadmaps et plans d'investissement.

Exemple d'étude de la valeur des projets

Une analyse de la valeur qui se décline différemment tout au long du cycle de vie d'un produit / projet



5

3.4 MAITRISER SON BUDGET ET SES COÛTS

Respecter son budget n'est pas en soi une performance !

Le budget de la DSI est élaboré en début d'année sur la base d'hypothèses (DSI, métiers, entreprise) et il est, pour la plupart des entreprises, fixé pour l'année. Lorsque les hypothèses varient, certaines entreprises font évoluer les budgets de la DSI, d'autres se bornent à expliquer les variations du réel par rapport au budget par la variation des hypothèses. Par ailleurs, ce qui pénalise le budget de la DSI est la complexité de l'organisation, car le budget dépend d'un nombre important de paramètres qui ne sont pas sous la responsabilité de la DSI (ex : nombre d'utilisateurs, consommation des services, variation des volumes d'activité ...). L'une des solutions, employée par certaines entreprises pour pallier cette difficulté, est d'introduire une facturation des services consommés tout en veillant à lutter contre le développement du *shadow IT* dans les entités.

Pour maîtriser les coûts IT, il sera nécessaire de **construire des indicateurs financiers fiables et transparents** pour la direction générale.

3.4.1 TROIS MODÈLES DE RÉFÉRENCE

Trois modèles (ou référentiels) de lecture des coûts font aujourd'hui référence au sein des DSI :

- **Le modèle comptable** basé sur les centres de coûts, qui ne permet qu'un suivi par nature de charges (modèle comptable français), par construction peu adapté au dialogue avec les métiers,
- **Le modèle de réallocation** des coûts, qui permet un suivi des coûts par destination (modèle anglo-saxon),
- **Le Référentiel d'activité CIGREF** s'appuyant sur la méthode ABC (*Activity Based Costing*)².

² Ce modèle des coûts de l'IT a été mis à jour en 2022 : <https://www.cigref.fr/modele-de-pilotage-economique-et-ecologique-de-l-it-4eme-edition>

Ces trois modèles peuvent aussi être envisagés comme correspondant à des niveaux de maturité, le modèle comptable étant une première approche conduisant progressivement à la mise en place d'un référentiel de coûts plus sophistiqué.

Modèle comptable	Une base indispensable pour discuter avec les financiers de l'organisation. ✓
	Ne permet pas de se comparer en externe. ✗
	Mauvaise base de discussion en interne à la DSI. ✗
	Limite fortement les analyses, car il n'existe aucune notion de valeur dans ce modèle. ✗
Modèle de réallocation des coûts	Permet de présenter à chaque métier le coût du SI en fonction de sa destination. ✓
	Fait le lien entre SI et métiers. ✓
	Nécessité d'utiliser un outil pour ce modèle. ✗
Référentiel activité Cigref	Permet la comparaison en externe (<i>benchmark</i>) par une standardisation des activités et des services. ✓
	Fait le lien entre SI et métiers. ✓
	Permet de clarifier comment le budget de la DSI est utilisé. ✓
	Simplifie la comparaison entre ce qui a été prévu dans le budget et ce qui a été réalisé. ✓
	Modèle plus sophistiqué, qui demande des moyens pour sa mise en place. ✗
	Risque de complexité à éviter (multiplication des activités). ✗
	Nécessité d'utiliser un outil en support de la méthode ABC. ✗

Chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients qu'il convient de connaître avant toute implantation.

Voici deux exemples d'entreprise qui utilisent principalement une méthode de réallocation des coûts dans le pilotage de leur budget :

Dans le cas de Système U, la mise en place d'un référentiel de coûts rigoureux a permis un pilotage plus transparent et efficace du budget.

Le référentiel de coûts construit par Système U

La DSI de système U a mis en place un référentiel de données centré sur les coûts dans le cadre de sa démarche de lecture des coûts IT, qui a notamment mené à l'implantation de la solution Apptio. Cette démarche a pour objectif d'apporter plus de transparence à la Direction Générale sur les coûts générés par la DSI. Ainsi, elle s'inscrit tout à fait dans le cadre d'une démonstration de performance dans une optique exclusivement financière.

La construction de ce référentiel se fait en deux étapes :

Structurer l'analyse des coûts IT

Cette première étape consiste à organiser tous les coûts IT en deux types de centres de coûts :

- Centre de coûts de fonction : toutes les couches basses de l'IT (infrastructures, exploitation, sécurité, réseau...);
- Centre de coûts de services : coûts directs des applications métiers.

Cette structuration nécessite de disposer d'un référentiel stable car il existe une centaine de centres de coûts qui évoluent en fonction des besoins mais qui demeurent relativement stables. La majorité des paramétrages de la solution Apptio se base par ailleurs sur ces référentiels.

Organiser les référentiels IT

De cette étape, dépendent les résultats d'un projet de lecture des coûts. La DAF n'est pas autonome sur le sujet et elle doit travailler avec toutes les directions, ce qui prend beaucoup de temps. Cette seconde étape répond à trois objectifs :

- Obtenir ou construire des référentiels de qualité :
 - Référentiel des Infrastructures et du Cloud : serveurs et capacité de chaque serveur de stockage et de sauvegarde... ;
 - Référentiel du lien Serveurs-Applications : chaque application est sur un serveur ou sur du cloud ;
 - Référentiel applicatif hiérarchisé à partager avec les métiers : passage d'un référentiel de 700 applications vers une réorganisation de ces applications de manière hiérarchisée ;
 - Référentiel tickets : il permet d'allouer les coûts de maintien en condition opérationnelle vers les applications ;
- Outiller les référentiels avec les bons outils et automatiser les interfaces : 3 outils à interfacier chez Système U (Service Now, Mega, Apptio).
- Automatiser les mises à jour régulière des référentiels : définir la fréquence des mises à jour.

Noémie DUJARDIN, Contrôleur de gestion référent, Système U

Chez Danone, la réallocation des coûts a permis une meilleure réactivité dans le pilotage du budget.

La réallocation des coûts appliquée chez Danone

Contexte de transformation chez Danone

Le groupe Danone s'est transformé en passant d'une organisation métier à une organisation géographique. La digitalisation et l'harmonisation des solutions s'est ainsi retrouvée au cœur de cette transformation. Dans ce contexte, une augmentation des investissements dans le numérique a été opérée depuis 2021.

Pour ce faire, la DSI a également été restructurée dans sa gouvernance, et via le déploiement de la méthode agile et la mise en place de 3 *hubs* (un *hub* à Varsovie pour la région Europe, un autre à Kuala Lumpur pour l'Asie et enfin un hub au Mexique pour la région *Americas* en plus d'une organisation globale à Paris). Cela répond à une démarche d'efficacité au plus près du *business*.

Danone est présent dans 80 pays, 250 filiales, 20 clusters et 2000 personnes travaillent dans l'IT&Data.

L'IT&Data est ainsi organisé sur trois niveaux :

- Une organisation par plateforme à un niveau global : DtoD (operations & supply), Supporting Fonction (Finance, HR etc..), D&A (data et analytics), Commercial, Infra&Tech, Cybersecurity...
- Une organisation régionale au sein des hubs
- Une organisation purement locale au sein des pays et des filiales.

Pratiques de gestion du budget et du plan stratégique

Danone a mis en place un processus d'allocation de ressources rigoureux : les budgets (Capex & Opex) sont définis en début d'année au travers de l'identification des projets stratégiques (globaux et locaux) et traduits au travers d'un *Annual operating plan*.

En cours d'année, la DSI aura toute liberté pour réallouer le budget (*process de Rolling Forecast*) dans le respect de l'enveloppe globale initialement définie. Ce processus permet ainsi un suivi au plus près de la consommation réelle et une réallocation immédiate pour toute accélération sur un projet existant ou tout projet non prévu (fréquent dans le contexte de volatilité ambiante). Pour ce faire, chaque filiale renseigne ses coûts (primaires et refacturés du central sur base d'un catalogue de services) au travers d'un *reporting*, consolidé ensuite par la direction financière. Une animation par plateforme et une animation locale sont faites mensuellement.

Un autre pan important réside enfin dans l'élaboration annuelle et le suivi d'un plan stratégique à 3 ans. Cette discussion permet notamment d'aligner la direction financière sur les projets structurants et les coûts P&L à prévoir (Opex : dépréciation, maintenance, licences etc..) pour les années futures. Cela permet ainsi de prévoir l'assise financière adéquate pour mener à bien ces projets ou de prioriser le cas échéant.

Jean-Baptiste LE STUM, Directeur Financier DSI, Danone

3.5 LES BÉNÉFICES

Les bénéfices apportés par la DSI et les systèmes d'information sont de natures multiples :

- Financiers et non financiers,
- À la DSI ou dans les métiers,
- Tangibles ou intangibles.

L'évaluation des bénéfices mesurables devra se faire dans les métiers, à la DSI et au niveau global de l'entreprise. La plupart du temps la DSI empile des coûts pour répondre à des besoins métiers, mais les bénéfices et la valeur portés ne seront matérialisés que dans les métiers. Pour l'évaluation de ces bénéfices, le contrôle de gestion de la DSI devra faciliter la démarche, avec les autres contrôleurs de gestion des directions métier concernées. L'évaluation des apports plus intangibles devra reposer sur des indicateurs plus qualitatifs comme par exemple le niveau de satisfaction client ou le respect des obligations réglementaires.

Plusieurs facteurs de succès paraissent importants :

- L'évaluation des bénéfices doit être menée dès le début des projets et suivie tout au long du déroulement des projets et jusqu'à la fin.
- Les bénéfices attendus reposent souvent sur un certain nombre d'hypothèses qu'il faudra mémoriser car elles peuvent varier dans le temps. C'est en tenant compte de ces hypothèses et de leurs éventuelles variations qu'il sera possible de mesurer avec pertinence les bénéfices réellement apportés.
- Un suivi dans la durée, des bénéfices apportés par les projets doit être mis en regard des coûts récurrents d'exploitation.

Exposer des enjeux extra-financiers avec des indicateurs clairs est une manière d'apporter de la transparence à la Direction Générale.

4 COMMENT CONSTRUIRE UN TABLEAU DE BORD DE PERFORMANCE À LA DSI ?

4.1 QUELLE GOUVERNANCE ?

Une démarche de performance confidentielle et menée en interne à la DSI dans une logique d'amélioration interne de la direction n'aurait qu'une portée limitée, et ne serait qu'une première étape. La démarche de performance de la DSI, pour donner pleinement son résultat, se doit d'être menée de façon transverse, avec la direction financière, avec les directions métier (utilisatrices) et le groupe.

Une gouvernance tripartite est requise pour que cette démarche se diffuse dans l'ensemble de l'organisation :

- **Les métiers** pour qualifier la valeur métier attendue, et apporter des indicateurs métiers. Ils valident l'ambition, la contribution au P&L, les contributions plus intangibles, et évaluent le coût métier dans le projet.
- **La DSI** responsable du SI, qui pilote les usages de la solution IT, évalue la valeur IT et les risques IT, et qualifie la faisabilité des projets.
- **La Direction Financière** qui propose un cadre de gestion du budget et du portefeuille d'investissements, des normes de calcul et de *reporting* des différents indicateurs financiers y compris sur la mesure de la valeur.

Enfin, une fonction transverse exercée par le contrôleur de gestion de la DSI vient accompagner la démarche pour s'assurer qu'elle poursuit les objectifs définis en début de processus.

4.2 FORME DU TABLEAU DE BORD

L'apparence du tableau de bord dépend beaucoup de la culture graphique de l'entreprise. Il est cependant recommandé de privilégier des présentations qui permettent de comprendre la teneur du propos d'un seul coup d'œil plutôt que de complexes tableaux de chiffres. Les solutions de *data visualization* (visualisation des données) aident grandement sur ce sujet.

Pour débiter la démarche, il ne faut pas investir trop de temps dans la formalisation de ce tableau de bord, mais plutôt le tester auprès du public visé pour s'assurer que les indicateurs sont bien compris. Pour ce faire, il est recommandé d'organiser des temps de présentation plutôt que de simplement l'envoyer aux différentes parties prenantes. Une fois que le contenu du tableau de bord est validé avec des outils simples, il est alors temps d'industrialiser sa production avec les outils adaptés.

Pour une présentation mensuelle de ce tableau de bord, l'organisation suivante peut être proposée :

- Une page financière avec des indicateurs représentés par des radars permettant de positionner le budget de la DSI par rapport aux prévisions et par rapport au budget global de l'organisation ;
- Quelques graphiques pour se focaliser sur certains projets IT de grande taille ou d'importance stratégique et prendre le temps de bien expliciter l'analyse de valeur à chaque étape ;

- Une page annexe, gardée en réserve, contenant des informations plus détaillées par domaines d'activités qui n'ont pas vocation à être présentées, mais qui seront utiles pour répondre aux éventuelles questions.

4.3 QUELS INDICATEURS ?

Le choix des indicateurs d'un tableau de bord dédié à la performance dépend grandement des objectifs de la démarche et de l'activité de l'organisation. Cependant, il apparaît indispensable d'adresser au moins les **sept thématiques suivantes**. Pour chacune de ces thématiques, nous avons proposé des exemples d'indicateurs pour expliciter l'orientation à prendre en compte. Ces indicateurs peuvent être ponctuels ou suivis dans le temps. Généralement, le suivi d'une évolution (tendance) est plus intéressant qu'un indicateur pris à un moment donné. Il est à noter que le choix de ces indicateurs pourra être amené à évoluer selon les priorités de pilotage de la performance et les sujets que l'on souhaite suivre spécifiquement.

Finance

La thématique financière se focalise sur la lecture des coûts, mais aussi sur l'identification des bénéfices. L'objectif principal est de montrer le lien entre une solution informatique et l'utilisation qui en est faite par les métiers. En effet, les choix effectués par les métiers affectent grandement le budget de la DSI. Voici quelques exemples d'indicateurs :

- Coût complet du SI Groupe par utilisateur (*indicateur annuel*)
- Contribution de la DSI au compte d'exploitation (réduction de charges ou augmentation de revenu) (*indicateur mensuel ou trimestriel*)
- Coût total de possession (TCO) d'un poste de travail ou d'une application (*indicateur annuel*)
- Ratio coûts récurrents (*run*) / coûts projet (*build*) et analyse tendancielle ; des approches plus sophistiquées intègrent le coût dans les opérations (*Run DSI/Run opérations*)
- ROI des projets les plus importants (hors réglementaire)

Gouvernance

Cette thématique se focalise sur l'alignement du SI sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise, sur les orientations de l'organisation et sur la capacité de la DSI à bien gérer le système d'information. Voici des exemples d'indicateurs :

- Pourcentage de contribution des projets à la stratégie d'entreprise (en nombre et en valeur d'investissement) ;
- Mesure de l'obsolescence du SI ;
- Indicateur sur l'impact environnemental et sociétal du numérique, selon les objectifs RSE et les objectifs à visée écologique qui ont été définis au niveau du groupe (ce sujet est plus amplement traité dans cet autre rapport du Cigref : [Politique RSE au sein de l'IT : Contributions positives de la DSI à la politique RSE de l'entreprise](#)) ;
- Niveau de maturité de la gouvernance mesurant à quel point elle est complète, comprend toutes les fonctions groupe et métier, et a un aspect de *compliance*.

Innovation

Cette thématique doit permettre à la Direction Générale d'évaluer si la DSI est un moteur d'innovation, via quelques indicateurs :

- Niveau de déploiement de la méthode agile : En adoptant la gestion agile des projets, la DSI impulse auprès des métiers une autre manière de gérer leurs projets, plus focalisée sur le collaboratif, la création de valeur, et l'adéquation aux besoins ;
- Niveau de déploiement des applications dans l'entreprise car le développement d'une application innovante n'a de l'intérêt que si elle est généralisée et qu'elle n'est pas limitée à une *business unit* ou à une région ;
- Nombre de *proof of concept* (POC) ou *Minimum Viable Product* (MVP) par an ;
- Déploiement de méthodes d'amélioration continue (type Lean 6 sigma) au sein de la DSI, sources d'optimisation et de performance.

Métier

Cette thématique a pour objectif d'évaluer la capacité de la DSI à apporter de la valeur ajoutée aux métiers et de faire le lien entre l'utilisation faite par les métiers d'un outil informatique et son coût sur tout son cycle de vie (du développement au décommissionnement). Ces deux indicateurs peuvent être sollicités :

- Coût complet IT d'un processus métier et son évolution dans le temps en fonction de l'évolution du processus métier : la manière dont l'action IT conduit à la réduction du coût complet du process.
- Retour sur investissement d'un projet, de manière ponctuelle et unitaire pour servir d'exemple.

Qualité de service de la DSI et gestion des risques

La qualité de service est à évaluer dans le temps et permet de démontrer que la DSI assure correctement son rôle de fonction support et qu'elle s'améliore grâce à l'identification de ses freins de performance. Pour ce faire, elle peut utiliser ces indicateurs :

- Durée moyenne de développement d'un projet SI pour répondre à un besoin métier (l'identification de la date de fin pouvant être plus difficile en méthode agile).
- Taux de satisfaction, à mesurer à plusieurs niveaux, du management général et intermédiaire jusqu'à l'utilisateur.
- Mesure de l'accidentologie ou du taux de disponibilité moyen et écart type (entre le meilleur taux et le pire).
- Nombre d'attaques Cyber évitées / nombre de tentatives totales (analyse tendancielle) et corrélation avec l'évolution pluriannuelle du budget cybersécurité (évolution tendancielle).

Talents

La thématique "talents" doit permettre d'évaluer la performance de la DSI sur le périmètre de la gestion des ressources et des compétences IT. La gestion prévisionnelle des ressources et compétences

est un enjeu majeur de la DSI surtout en ces temps de difficultés de recrutement et de rétention des talents. Par ailleurs, la gestion au quotidien des ressources (*resource planning*) est un facteur clé de succès des projets et permet la réactivité de la DSI aux demandes des métiers. Ces indicateurs peuvent être utilisés :

- Ratio de mixité des populations IT (mesure de l'effort de recrutement de population féminine par la DSI)
- Taux de seniors par département (l'objectif est d'identifier des ressources critiques expertes de technologies "vieillissantes" pour traiter l'obsolescence technique des SI et limiter la perte de savoir).
- Taux de collaborateurs internes et de prestataires externes : proposer un indicateur global et focaliser sur les départements les plus sensibles.
- Indicateur d'évaluation du *turnover*, difficultés de recrutement (indicateur permanent)
- Nombre de postes ouverts et durée de recrutement, indicateur de variation par rapport à la dernière publication
- Évaluation des moyens utilisés pour recruter des talents : partenariats écoles, nombre d'alternants recrutés par la DSI et intégrés via un parcours de formation

Technologies et Environnement

La DSI est garante de la maturité technologique de l'organisation, il est donc nécessaire qu'elle mette en avant sa capacité à prendre en compte les évolutions technologiques et à s'y adapter, via quelques indicateurs :

- Niveau de dépendance de l'organisation à une technologie et/ou à un fournisseur de produits numériques.
- Nombre d'applications obsolètes d'un point de vue technologique par rapport au nombre total d'applications.
- Nombre de contrats SaaS (niveau de dépendance accrue à un fournisseur)
- Contribution de la DSI à la transition écologique et énergétique (indicateur de réduction des émissions GES, ou de consommation électrique...) en déclinaison de la démarche RSE globale de l'entreprise.

5 COMMENT SE COMPARER ?

La production d'un tableau de bord d'indicateurs de performance pour la DSI n'est pas une fin en soi. Il faut l'accompagner entre autres, de la définition pour chacun des indicateurs de valeurs cibles ou objectifs afin d'inscrire la DSI dans une démarche d'amélioration continue. Il est également possible et souhaitable d'initier une démarche de *benchmark* quantitatif avec l'extérieur notamment avec des sociétés du même secteur d'activité. Cependant, un *benchmark* qualitatif pourrait s'avérer utile vis-à-vis d'autres secteurs d'activité afin d'intégrer les bonnes pratiques.

Cette démarche de benchmark va permettre à la DSI :

- D'identifier ses points forts à mettre en valeur vis à vis de la direction générale ;
- D'identifier ses points faibles en vue de lancer des actions correctives ;
- De collecter éventuellement les bonnes pratiques mises en œuvre dans d'autres entités.

La performance de la DSI doit être corrélée à la trajectoire de montée en maturité de l'entreprise. Pour obtenir une appréciation fiable de la performance de la DSI, il faut d'abord envisager de procéder à cette évaluation dans le temps pour en mesurer les évolutions en interne. La définition d'un point de départ et du périmètre associé sera également à considérer pour relativiser les événements contextuels (nouvelles contraintes réglementaires, acquisitions de nouveaux business...) qui pourraient avoir un impact significatif sur l'évolution des indicateurs et du budget de la DSI.

Une fois cette étape stabilisée et ancrée dans le temps, il sera alors possible d'envisager de se comparer à l'extérieur afin d'identifier les bonnes pratiques et définir de nouveaux objectifs. Cependant, cet exercice doit veiller à la comparabilité des éléments observés pour éviter toute mauvaise interprétation des résultats :

- Un référentiel d'activités commun aux entreprises (par exemple : le poste de travail) ;
- Des inducteurs de coûts similaires (par exemple en utilisant le référentiel des coûts Cigref) ;
- Un secteur d'activité similaire afin d'obtenir des ratios significatifs (par exemple : le ratio « Budget DSI / Chiffre d'Affaires », s'il est utilisé, n'aura pas la même signification dans le secteur bancaire que dans l'industrie).

6 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

En accord avec les éléments présentés ci-dessus, les participants du groupe de travail ont retenu sept principaux facteurs pour réussir sa démarche de pilotage de la performance :

- Un travail collaboratif en mode **partenariat** entre la DSI, la Direction Générale, la DAF, et les Directions Métiers.
- Une démarche de performance **récurrente et itérative** intégrant des engagements réciproques avec des indicateurs (KPI).
- Une nécessaire **acculturation** de la Direction Générale et de la DAF à l'organisation IT dans son ensemble, à son champ lexical, à sa structure de coûts, à ses contraintes (obsolescence, contrats pluriannuels, SaaS...).
- Un **contrôle de gestion dédié à la DSI**, afin de structurer les indicateurs tout en garantissant les alignements avec la finance groupe et en facilitant les relations avec la Direction Financière.
- Une démarche de performance de la DSI qui intègre les orientations et les stratégies du groupe.
- **Des données** et des indicateurs **fiables**, mis à disposition rapidement grâce à un processus de collecte et de consolidation **industrialisé**.
- L'emploi d'un nombre limité d'indicateurs afin que le tableau de bord demeure une **aide à la décision** efficace, avec des objectifs bien définis en fonction des messages et des priorités à porter.

Mise en place d'une démarche de performance par la SNCF

La SNCF a commencé une démarche de performance à la DSI dont les objectifs sont les suivants :

- Formaliser un référentiel des projets numériques ;
- Estimer l'apport de valeur des projets numériques ;
- Vérifier l'alignement stratégique des projets numériques ;
- Faciliter les arbitrages via l'aide à la priorisation des projets numériques.

La difficulté a été de centraliser et déployer la méthode dans chaque business du groupe. Cette méthode repose sur un *scoring* métier et un *scoring* IT.

La notation des projets : *scoring* métier :

- Niveau de priorité globale par rapport aux métiers : une note de 1 à 4
- Contribution au métier + niveau de maîtrise du risque
- Critères de notation : satisfaction des clients, engagement des collaborateurs, performance économique, performance opérationnelle, sécurité, RSE
- 50 critères de notation pour développer les axes de notation en s'inspirant de la méthode MAREVA des ministères avec leurs propres critères SNCF. Une équivalence

financière par rapport à chacun de ces axes. Une échelle d'impact de l'évaluation des risques.

La notation des projets : scoring IT

Identification de la contribution aux axes stratégiques du Numérique :

- Big data (gisements de données) ;
- Mobilité (applications pour mobiles) ;
- IoT (objets connectés) ;
- Agilité (méthode Scrum & Safe) ;
- DevOps (continuité Build & Run) ;
- SOA / API (architecture de services) ;
- Progiciel (solutions du marché) ;
- Open source (partage de solutions) ;
- Cloud (sortie des datacenters SNCF) ;
- PRA (haute disponibilité).

40 critères de notation réparties sur 7 thématiques :

- Management du projet ;
- Valorisation SI ;
- Alignement stratégique ;
- Urbanisme et données ;
- Architecture ;
- Sécurité SI ;
- Numérique responsable.

80 projets sont passés au travers ce processus de *scoring*. **Il a été montré que 20% des projets représentent 60% de la valeur.** Cette méthode permet de comparer tous les projets entre eux à l'échelle du groupe.

Cette démarche est très rapide : 2h environ pour l'évaluation d'un projet. L'effort se situe dans la mise en place du processus en lui-même et dans l'obligation de noter tous les projets pour les classer les uns par rapport aux autres. **Une autre méthode d'estimation de l'apport de valeur du numérique a été déployée à la SNCF.** Il peut être important de noter que cette seconde notation ne fonctionne pas pour des projets complètement IT. L'objectif de cette démarche est d'évaluer le rôle du numérique pour les utilisateurs métiers, **son apport en quantité de fonctions.**

Le concept repose sur l'utilisation de points de fonction (norme ISO20926 (IFPUG)) qui permet d'établir les interactions du logiciel avec son écosystème : les utilisateurs mais aussi avec les autres applications du SI. Les cas d'usage de cette méthode sont par exemple :

- L'aide au projet : **estimer les charges**, prioriser le *product backlog* ;
- L'aide à la décision : **comparer un développement spécifique** avec l'intégration d'un progiciel ;
- L'aide à la capitalisation, car elle permet de produire une base de connaissances sur tous les projets.

La mesure en point de fonction est très consommatrice de temps, elle dépend de la taille du projet et nécessite une certaine expertise. La SNCF utilise l'intervention d'une société de services sur ce point.

La SNCF applique cette méthode depuis 7 ans à la majorité des grands projets de son portefeuille et ainsi pu démontrer la pertinence de leurs coûts au regard des fonctions délivrées, mais aussi au regard de leur complexité, grâce à une évaluation complémentaire selon une autre méthode : COCOMO 2 (estimation des facteurs d'influence sur la productivité).

Emmanuel BERTHOMÉ, Directeur Conformité et Risques numériques, SNCF

7 CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES

La performance de la Direction des Systèmes d'Information est à appréhender autant dans ses aspects financiers que dans ses aspects extra-financiers. Démontrer cette performance consiste pour celle-ci à apporter de la visibilité et de la lisibilité sur ses données et processus aux fonctions utilisatrices du SI ainsi qu'à la Direction Générale. Il s'agit de mettre en avant la valeur ajoutée qu'elle génère à la fois dans l'exploitation quotidienne du SI et dans la mise en œuvre des projets de l'organisation. Une gouvernance tripartite entre DSI, DAF et direction générale est nécessaire pour que cette démarche infuse dans l'organisation. Une pédagogie réciproque permet de repositionner les enjeux et contraintes de chacun.

La DSI est au cœur de la transformation numérique de son organisation. L'accélération de cette transformation génère naturellement une augmentation croissante des coûts pour la DSI. Une démarche de performance, en remettant en question l'allocation traditionnelle des ressources, devient indispensable pour qu'une organisation reste compétitive. Au-delà de l'aspect concurrentiel, toutes les fonctions demandent et consomment de plus en plus de services numériques, d'autant que la dématérialisation s'impose de plus en plus sur le plan réglementaire. La part du budget allouée à la DSI va augmenter inexorablement, ce qui nécessitera des arbitrages budgétaires avec les autres directions de l'organisation.

Pour apporter un éclairage complémentaire au pilotage de la performance de la DSI, le CIGREF et la DFCG ont décidé de lancer un second groupe de travail commun, qui portera sur le pilotage économique de la transformation digitale. Nous vous donnons donc rendez-vous très prochainement.

