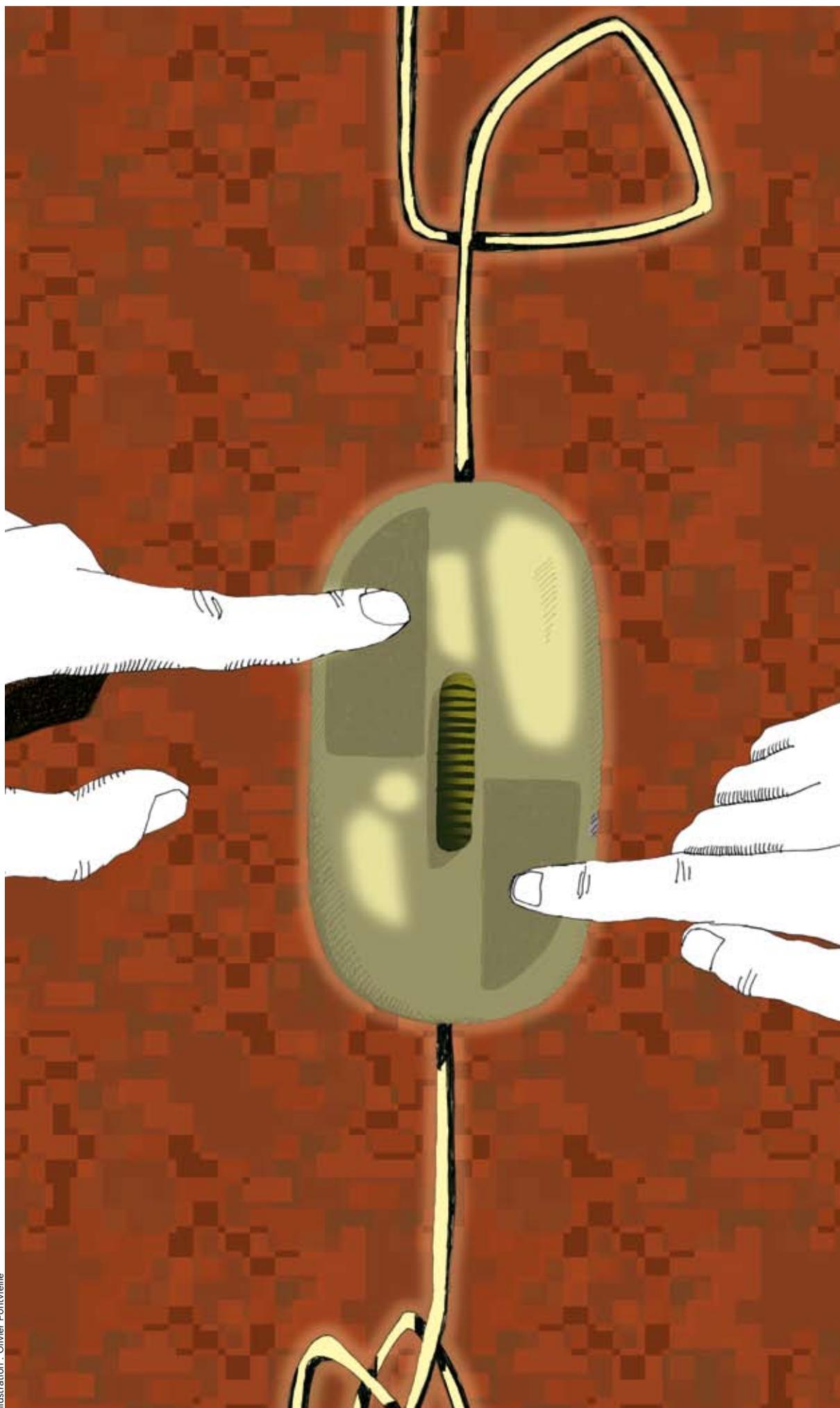


## SOMMAIRE

- p. 37** Rapprocher les points de vue des DAF et des DSI  
*Denis Molho et Stéphane Sabbah*
- p. 38** Pourquoi le SI coûte-t-il si cher ?  
*Yves Caseau*
- p. 41** Benchmarking D'une vue budgétaire à une vue analytique  
*Pierre Puyraveau*
- p. 43** Référentiel Val IT™ ou comment optimiser le retour sur investissement  
*Jean-Louis Leignel*
- p. 46** Réduction des coûts SI  
Histoire vraie d'une démarche : succès et dérapage  
*Sylvain Chapuis*
- p. 48** Projets ERP  
Comment éviter les dérives financières ?  
*Didier Artus et Laurent Sourdeau*
- p. 50** ENTRETIEN  
« La DSI Groupe fonctionne comme une SSII interne »  
*Alain Hodara*
- p. 52** ENTRETIEN  
« Il n'y a pas de problème de budget pour un investissement cohérent ! »  
*Phat Chua Lim*



# Dossier

## MAÎTRISER LES COÛTS DU SI

### Rapprocher les points de vue des DAF et des DSI

TOUT DIRECTEUR FINANCIER (DAF) est confronté chaque année à la construction du budget informatique de son entreprise. Il est alors régulièrement effrayé par les dépenses qui lui sont présentées. Pourquoi les budgets initiaux des projets sont-ils dépassés de 50, voire de 100 % ? Pourquoi faut-il changer les matériels et les versions de logiciels aussi fréquemment ? Pourquoi faut-il payer un coût de maintenance aussi élevé ? Sans oublier des tarifs incompréhensibles des prestataires et des éditeurs... Enfin, une fois qu'il pense avoir mis son système informatique à niveau, pourquoi faut-il « remettre ça » l'année suivante ?

Beaucoup plus qu'un outil informatique, le système d'information est couplé avec des dispositions d'organisation, des règles de gestion, des langages qui permettent la restitution d'une information pertinente et dont l'exploitation permettra d'accroître la performance de l'entreprise. Au-delà de son coût, l'enjeu est donc le pilotage de son retour sur investissement. Comment le mesurer ? Estimer la valeur apportée ? Établir le périmètre des coûts ?

Le directeur des systèmes d'information (DSI), lui, est confronté au problème inverse. Comment faire comprendre à une direction générale que les projets initiés par les utilisateurs sont toujours aussi nombreux, que leur multiplication nécessite une amélioration régulière de l'infrastructure, que les éditeurs référents ne font aucun cadeau et que le

maintien de la qualité de service a un coût élevé ? De plus, le manque d'implication des opérationnels dans les projets en augmente les délais et les coûts. Cette incompréhension mutuelle est source de suspicion, de conflit et induit parfois des décisions irrationnelles pénalisantes pour la qualité globale du système d'information. Ce dossier tente donc de rapprocher des points de vue différents et de montrer que le pilotage des coûts du système d'information doit recouvrir un spectre large (coûts d'organisation, coûts techniques, coûts de formation et d'accompagnement au changement...). Il s'agit d'un projet commun qui doit être partagé par toutes les directions de l'entreprise. Maîtriser les coûts passe aussi par l'amélioration du retour sur investissement des projets. La méthode Val IT est un outil efficace et pragmatique pour aller dans ce sens. Dans le cas très symptomatique de la mise en œuvre d'un ERP, nous présentons quelques règles simples pouvant éviter de nombreuses dérives. Le benchmark, pratique éprouvée pour identifier les économies, est évoqué, de même que les « fausses bonnes recettes » qui transforment une démarche de réduction des coûts SI en un « feu de paille ».

Afin d'illustrer ces idées, les DSI des groupes Yves Rocher et CNP Assurances nous ont donné leur point de vue de manière très transparente. Leur démarche repose sur des méthodologies reconnues, mais aussi sur un pragmatisme lié à leur parfaite connaissance de leurs clients utilisateurs. ■



© Jean-François Lange

**DENIS MOLHO**  
Membre  
du comité  
de rédaction



**STÉPHANE  
SABBAH**  
Rédacteur  
en chef adjoint