



par

Bruno de LAIGUE
Directeur Administratif et Financier
Business Partners

Denis MOLHO
Associé fondateur
DME Performances

Expertises

GESTION DES RISQUES, PERFORMANCE ET SI

POUR GÉNÉRER DES ÉCONOMIES, LA MÉTHODOLOGIE LA PLUS EFFICACE EST CERTAINEMENT LE BENCHMARK INFORMATIQUE : ANALYSER LES PERFORMANCES « MÉTIER » AFIN DE DÉTECTER LES AMÉLIORATIONS À APPORTER ET PERMETTRE AINSI LA RÉDUCTION DES COÛTS ET – POURQUOI PAS –, LA RELECTURE DE LA STRATÉGIE INTERNE.

Le benchmark informatique Un formidable levier d'optimisation financière !

en savoir plus



► Fiche « Point de vue » n°12, « Piloter les coûts informatiques de la PME ».

L'ENQUÊTE LANCÉE EN JUIN 2010 à l'initiative du groupe de travail « systèmes d'information des PME » de la DFCG, en association avec Compass, démontre que peu de directeurs financiers et/ou de directeurs informatiques sont capables d'évaluer rapidement leurs coûts informatiques et d'inventorier précisément leur parc informatique.

La qualité des réponses à ce sondage est cependant indéniable, même si certains domaines, tels que l'infrastructure et le développement, restent encore mal

appréhendés par les dirigeants interviewés. Les réponses reçues ont permis de créer deux groupes de références (l'industrie et les services) rendant possible des comparaisons par discipline et, à l'intérieur de chacune d'elles, en fonction de la moyenne du groupe de références. Ces deux échantillons présentent des paramètres de dimensionnement et de configuration assez homogènes, même si certaines sociétés sortent du lot.

L'engagement informatique (IT) de l'échantillon est conforme à la moyenne : 2 % du chiffre d'affaires pour l'industrie et 5,5 % pour les services. L'écart entre ces deux secteurs s'explique par la nature même des entreprises de services – plus consommatrices d'IT que l'industrie. La même raison explique la différence du coût IT par employé : 3 000 € par an pour l'industrie, contre le double pour les

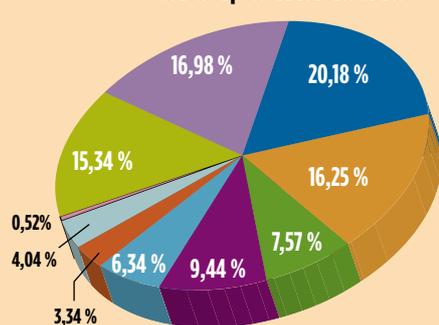
services. Toutefois, il existe une distorsion importante dans la distribution des coûts d'un secteur à l'autre (cf. Répartition du budget IT par nature des coûts).

Ainsi, le secteur industriel investit davantage dans du matériel neuf (d'où des dotations aux amortissements élevées : 16,98 % du budget IT, contre 7,52 % pour les services) ; corrélativement, le secteur des services fait davantage appel à la maintenance informatique (la part des coûts de maintenance dans ce secteur est plus forte : 16,11 % du budget IT, contre 9,44 % pour l'industrie).

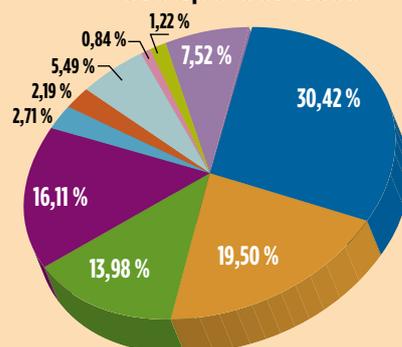
Notons également l'homogénéité – conforme aux bases de références de Compass – du nombre de postes de travail par utilisateur : 0,89 poste par personne dans l'industrie, contre 0,91 poste par personne dans les services. Le secteur des services est plus

Répartition du budget IT par nature des coûts (%)

Groupe Industrie



Groupe Services



consommateur de PC portables (36 %) que le secteur de l'industrie (32 %) : est-ce la raison pour laquelle le nombre d'imprimantes partagées est plus fort dans le secteur des services ?

Bien que le nombre de téléphones fixes par employé soit similaire entre industrie et services, la quantité de téléphones portables est deux fois plus importante dans le secteur des services par rapport à celle de l'industrie – paradoxalement, le coût des mobiles est inversement proportionnel entre ces deux secteurs, compte tenu du taux d'équipement plus faible de l'industrie.

Un constat encourageant et révélateur de l'importance de la sécurité en matière informatique : les deux groupes de références étudiés commencent à externaliser l'hébergement de leur *data center*.

Cette enquête, riche d'enseignements, nous donne un aperçu du benchmark : récolter des informations permettant des analyses comparatives fiables et objectives. Mais ce n'est ici qu'une étape. Le second travail consistera à élaborer des *scenarii* afin de combler les écarts entre performances constatées et objectifs. À cet égard, des benchmarks opérationnels de processus, plus affinés, permettent

d'identifier les points d'organisation offrant de réelles opportunités de progrès (par exemple des statuts multiples dans un processus paie). Il ne faudra toutefois pas perdre de vue, dans la phase de mise en œuvre, les objectifs opérationnels d'ensemble.

Pour la présentation détaillée des résultats de l'enquête, nous vous donnons rendez-vous le 24 mars 2011¹. ■

1. Club du jeudi organisé par la DFCG à Paris, Maison des Arts & Métiers.

LE POINT DE VUE DE... JACQUELINE BONETTO MEULEMANS, DIRECTRICE MARKETING DE COMPASS

« OUI, LE BENCHMARK EST UNE DÉMARCHE UTILE POUR LES PME ! »

ÉCHANGES : qu'est-ce que le benchmark ?

JACQUELINE BONETTO MEULEMANS : Ce terme anglo-saxon définit une méthode permettant de mesurer la performance d'une entreprise par la comparaison de données chiffrées entre deux ou plusieurs entités. Compass a repris cette approche et en a élargi la finalité par l'analyse des métriques constatées, permettant ainsi d'améliorer un processus, de diminuer un coût ou de penser différemment son organisation. Les solutions proposées sont toujours factuelles et réalistes, car déjà mises en pratique de façon constructive au sein d'entreprises qui ont expérimenté avec succès le benchmark.

Quel est l'intérêt du benchmark ?

Le benchmark permet non seulement de réduire les dépenses, via l'analyse des coûts informatiques, mais également de rendre plus efficace les mécanismes internes – par une étude des processus métier. Pour qu'un benchmark soit efficace, il faut pouvoir décomposer l'activité de l'entreprise, accepter qu'on y porte un regard critique et que l'on puisse remettre en question son organisation. La décomposition de l'activité d'une organisation permet de mettre en place des métriques normées. Ces mesures pourront alors être exploitées par une comparaison objective avec les mêmes métriques d'autres entreprises. Mettre le doigt sur ses faiblesses est une formidable occasion de les transformer en opportunités et d'accroître ainsi ses performances, tant financières qu'opérationnelles.

Comment met-on en place un benchmark et quelles en sont les principales difficultés ?

S'il est vrai que les métriques élaborées peuvent être faciles à lire, la création de celles-ci est le fruit d'un travail important. La principale difficulté consiste à ré-

colter la totalité des informations permettant de créer ces mesures. Pour ce faire, il existe des modèles permettant de normaliser les processus métier (par exemple le processus « paie »). Ces processus ont alors un rendu mesurable en volumétrie (quantité de bulletins gérés, quantité de personnes intervenant dans le processus d'élaboration, nombre de cas particuliers...) et en qualité (combien de fois corrige-t-on une erreur, combien de fois existe-t-il un virement non effectué...) face auxquels il est possible de mettre des coûts unitaires (coût du bulletin de paie) ou des indicateurs de qualité (nombre de bulletins erronés par rapport au total des fiches de paie traitées). L'important est de rendre la granulométrie du rendu la plus fine possible ; c'est là le gage d'analyses de coûts pertinentes.

La démarche benchmarking est-elle applicable aux PME ?

Le benchmark est aujourd'hui surtout appliqué au sein de grandes entreprises. Bien que très structurée, la collecte d'informations au sein de ces entités demande malgré tout un gros travail. Mais le retour sur investissement y est toujours réel, aussi bien en termes financiers que de processus internes. L'enquête mise en place par Compass en partenariat avec la DFCG montre combien les PME sont intéressées par la démarche du benchmarking. Cette démarche doit bien entendu être simplifiée par rapport à celle proposée aux grandes entreprises du CAC 40 et ciblée sur les besoins spécifiques des PME.

Le benchmark est un investissement dont le coût sera rentabilisé sur une période moyenne de 3 ans (le premier tiers au cours des 6 premiers mois, le deuxième entre 6 et 18 mois et le dernier entre 18 mois et 3 ans).

Les PME ont tout intérêt à l'utiliser : il ne peut qu'être bénéfique dans leur politique de réduction des coûts. ■