

ITIL V3 et Cobit 4.1 : de la cohabitation à la création de valeur

Résumé

Comment utiliser simultanément ITIL V3 et Cobit 4.1 au sein de la même organisation, tout en créant de la valeur ? Avec expérience, nous constatons que les organisations jonglent avec diverses méthodes et normes : ITIL et ISO 20000, Cobit, CMMi, PMI, etc. Chacun décrit à sa manière la meilleure manière de gérer les systèmes et les services informatiques. Certains se chevauchent partiellement, d'autres se complètent utilement. Ainsi, en combinant Cobit 4.1 et ITIL V3, l'ensemble du spectre de la gouvernance des systèmes d'information est couvert, avant de passer en phase opérationnelle.

Ce livre blanc fait référence au précédent, *Que va changer ITIL V3 pour vous*, que vous pouvez librement télécharger à l'adresse suivante : <http://www.itsmf.fr/lds-09/GK.html>.

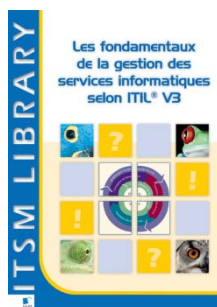
Nous mettons cette fois l'accent sur la manière dont ITIL V3 et COBIT 4.1 se chevauchent et se complètent. L'enjeu est de les combiner avec pertinence, pour au final, créer de la valeur. Nous concluons sur la manière de définir et d'évaluer la valeur créée.

A propos de l'auteur

Romain Hennion de Thyses est Directeur Organisation et Gouvernance chez Global Knowledge. Il a accompagné plusieurs entreprises vers la certification ISO 20000 et a mené plusieurs missions d'organisation des SI et de conduite du changement, aussi bien dans le public que le privé. Parallèlement, il enseigne la Gouvernance des Systèmes d'Information au Cnam et à l'Ecole des Mines.

Il est titulaire d'un MBA et d'un PHD (Dauphine, Harvard Ex. Ed., Edhec). Il est certifié ITIL Service Manager, Cobit 4.1 et Auditeur ISO 20000 (Cap Afnor).

Remerciements



Un grand merci à Annelise Savill et Vicky Whitney, éditrices chez Van Haren Publishing. Une partie de ce livre blanc s'appuie sur l'ouvrage *Les fondamentaux de la Gestion des services informatiques selon ITIL V3*, dont j'ai participé à la traduction et l'édition française.

Table des matières

ITIL V3, COBIT 4.1 ET PMI : DE LA COHABITATION A LA CREATION DE VALEUR	1
RESUME	1
A PROPOS DE L'AUTEUR	1
REMERCIEMENTS	1
1 TROP DE REFERENTIELS ?	3
UNITE ET DIVERSITE DES REFERENTIELS	3
ET LA CREATION DE VALEUR ?	3
2 POURQUOI ADOPTER DES REFERENTIELS INFORMATIQUES ?	4
BENEFICES POUR LE CLIENT/L'UTILISATEUR	4
AVANTAGES POUR L'ORGANISATION INFORMATIQUE	4
PROBLEMES / ERREURS POTENTIELS	4
3 ITIL V3 ET LA GESTION DES SERVICES INFORMATIQUES	5
2.1 ITIL V2	5
2.2 ITIL V3	5
3 COBIT 4.1	7
4 COMMENT TRAVAILLER AVEC ITIL ET COBIT ?	9
5 COMMENT CREER DE LA VALEUR AVEC ITIL ET COBIT ?	10
LA DEFINITION D'ITIL	10
LES QUATRE AXES DE LA CREATION DE VALEUR	10
LA CREATION DE VALEUR DES SYSTEMES D'INFORMATION	12

1 Trop de référentiels ?

Plus le temps passe, plus le monde des systèmes d'information est prolifique en méthodes, référentiels, normes et autres standards. Tous abritent un savoir et un savoir faire extraordinaire, s'appuient sur les meilleures pratiques et permettent aux organisations de s'améliorer.

Cependant, en pratique, ces référentiels sont si riches, et certains si contraignants, que les organisations ne peuvent pas toujours en tirer pleinement profit. En outre, les référentiels ne sont pas forcément compatibles et présentent des points de friction. Si, en théorie, ils devraient s'emboîter et fonctionner de manière cohérente, en pratique, ils ont été conçus par des personnes différentes, pour des besoins spécifiques, dans des contextes particuliers.

Dans ce contexte, comment les combiner ITIL V3 et COBIT 4 .1 pour au final, créer de la valeur ?

Unité et diversité des référentiels

Les référentiels ITIL V3 et COBIT 4 .1 se focalisent sur des domaines et des processus différents. Ainsi, leurs degrés de précision, granularité et consistance varient énormément. Par exemple, ITIL se concentre sur le cycle des services informatiques. Cobit couvre largement le spectre de la gouvernance des systèmes d'information. En ce sens, il complète (ou concurrence) le livre sur la stratégie des services d'ITIL V3. Les référentiels ne se combinent pas toujours avec élégance. Ils se chevauchent, et dans certains cas se concurrencent. Il n'est pas évident d'appliquer un seul référentiel pour couvrir tous les domaines des services informatiques.

Tout comme il n'est pas facile de coordonner plusieurs référentiels à la fois. En effet, chaque référentiel se concentre sur un aspect particulier. D'une part, à ce jour, nous manquons de recul et d'expérience pour coordonner de manière cohérente l'application simultanée de plusieurs référentiels. D'autre part, les référentiels semblent dans certains cas couvrir les mêmes processus. Mais nous nous apercevons assez rapidement que leur degré de précision, leur périmètre, leur granularité varient. Amusez-vous par exemple à comparer l'approche de la gestion de projets selon ITIL V3 et Cobit : vous risquez d'être surpris !

Et la création de valeur ?

Dans le domaine particulier des systèmes d'information, la majorité des référentiels mentionnent la création de valeur, sans jamais vraiment la définir. Et pourtant, il faut la mesurer ! Car sans justifier la valeur des investissements informatiques, aucun budget n'est accordé. Or, la majorité des référentiels se concentrent sur la gestion quotidienne des processus, et délaissent les résultats ou la création de valeur.

Parallèlement, gare au mimétisme. Dans certains cas, les entreprises adoptent les référentiels et les meilleures pratiques, parce que les concurrents le font. Le management subit également les effets de mode. L'adoption d'un référentiel implique une dose énorme de personnalisation et d'adaptation au contexte. ITIL est probablement le meilleur référentiel de gestion des services : à condition que les processus soient alignés avec ceux du métier de l'entreprise dans laquelle il est mis en œuvre.

2 Pourquoi adopter des référentiels informatiques ?

Dans ce contexte, pourquoi, la liste suivante présente certains avantages et problèmes éventuels, liés à l'utilisation des meilleures pratiques de gestion des services informatiques. Cette liste ne prétend pas être exhaustive, mais elle fournit une base permettant de prendre en compte certains bénéfices pouvant être attendus, et quelques unes des erreurs pouvant être commises lors de l'application des frameworks de gestion des services informatiques :

Bénéfices pour le client/l'utilisateur

- La fourniture de services informatiques s'oriente davantage vers le client. Les accords sur la qualité des services améliorent les relations ;
- Les services sont mieux décrits, dans le langage du client, et offrent des perspectives plus appropriés aux exigences métier du client;
- La qualité, la disponibilité, la fiabilité et les coûts des services sont mieux gérés ;
- La communication avec l'organisation informatique est améliorée en définissant des points de contact.

Avantages pour l'organisation informatique

- L'organisation informatique développe une structure plus claire, devient plus efficace et se concentre davantage sur les objectifs de l'entreprise ;
- L'organisation informatique contrôle davantage l'infrastructure et les services dont elle est responsable. Les changements sont plus faciles à gérer ;
- Une structure efficace de processus fournit un cadre de travail pour une externalisation efficace des éléments des services informatiques ;
- L'adoption des meilleures pratiques encourage un changement culturel, en évoluant vers une démarche de fourniture de services. Elle favorise l'introduction de systèmes de gestion de la qualité, reposant sur la série de standards tels que ISO 9000, ISO 27000 ou ISO/IEC 20000 ;
- Des frameworks fournissent des cadres cohérents de référence pour la communication interne ainsi qu'avec les fournisseurs, et aussi pour la standardisation et l'identification de procédures.

Problèmes / erreurs potentiels

- L'introduction peut prendre beaucoup de temps et demander des efforts importants. Elle peut exiger un changement de culture au sein de l'organisation. Une implémentation trop ambitieuse peut déboucher sur des frustrations car les objectifs ne sont jamais atteints.
- Si les structures des processus deviennent un objectif en soi, la qualité du service peut être compromise : dans ce cas, les procédures inutiles ou trop complexes sont perçues comme des obstacles bureaucratiques, qu'il faut éviter autant que possible.
- Aucune amélioration des services informatiques n'est envisageable si les acteurs ne comprennent pas ce que devraient fournir les processus appropriés, les indicateurs de performance et la façon dont les processus peuvent être contrôlés.

- L'amélioration de la fourniture de services et les réductions des coûts ne sont pas suffisamment visibles car aucune donnée de base n'est disponible pour établir des comparaisons et/ou les cibles identifiées ne sont pas correctes.
- Une mise en œuvre réussie passe par une implication et un engagement du personnel à tous les niveaux de l'organisation ; déléguer le développement des structures des processus à un département spécialisé risque d'isoler celui-ci au sein de l'organisation. Ce dernier pourrait alors prendre des directions que les autres départements n'acceptent pas.
- Si les investissements en termes de formation et d'outils de support ne suffisent pas, le bien-fondé des processus et du service ne seront pas perçus. Il est probable que des ressources et du personnel supplémentaires soient nécessaires à court terme, si l'organisation est déjà surchargée par les activités de routine de gestion des services informatiques, qui n'utilisent pas forcément les "meilleures pratiques".

3 ITIL V3 et la gestion des services informatiques

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) est un ensemble de meilleures pratiques pour gérer les services informatiques. A l'heure actuelle, c'est le référentiel le plus utilisé. Appliqué dans la majorité des grandes entreprises, il progresse dans les PME/PMI. ITIL propose un modèle de gestion qui s'appuie sur un ensemble de processus cohérents et intégrés, pour fournir des services de haute qualité.

2.1 ITIL V2

ITIL a vu le jour dans les années 1980, en Angleterre, sous l'ère Thatcher. Il a été développé à l'origine par le CCTA (Central Computer Telecom Agency), qui a été racheté par l'OGC (Office of Government of Commerce).

ITIL se présente comme un ensemble de livres, chacun couvrant un domaine spécifique de la gestion des services informatiques. La version 1 d'ITIL comprenait 48 volumes. Pour plus de cohérence et un abord plus simple, la V2 s'est limitée à sept volumes, regroupant les processus et les différents aspects de la gestion des services selon un ensemble cohérent :

- Service delivery
- Service support
- ICT infrastructure management
- Planning to implement service management
- Application management
- The business perspective
- Security management

2.2 ITIL V3

En mai 2007, l'OGC publie la version 3 d'ITIL. L'accent est mis sur la fourniture de services informatiques qui créent de la valeur pour le métier, en s'alignant sur la stratégie de l'organisation. Par conséquent, le livre Service Strategy des services fait office de noyau sur lequel reposent les autres ouvrages (Design, Transition,

Operation). En outre, comme ITIL gère les services tout au long de leur cycle de vie, le référentiel propose un dernier ouvrage, Continual Service Improvement, pour faire mieux au quotidien, dans toutes les phases et activités du cycle.

Ainsi, la version 3 d'ITIL aborde la gestion des services du point de vue du cycle de vie des services. Le cycle de vie des services est une combinaison de nombreuses perspectives sur la réalité des organisations. Elle offre davantage de flexibilité et de contrôle.

Le cycle de vie des services est un modèle organisationnel qui répond aux questions suivantes :

- comment la gestion des services est-elle structurée ?
- comment les divers composants sont-ils liés les uns aux autres ?
- quel est l'impact des changements sur un ou plusieurs composants du système, ainsi que sur l'ensemble du cycle de vie d'un service ?

Dès lors, la nouvelle version d'ITIL met l'accent sur le cycle de vie des services et sur la façon dont les composants de la gestion des services sont liés les uns aux autres. Le cycle de vie des services consiste en cinq phases, chacune associée aux cinq nouveaux ouvrages d'ITIL V3 :

1. **Stratégie de services** – Ce livre traite de la phase de conception, de développement et de mise en œuvre de la gestion des services, envisagés comme des ressources stratégiques.
2. **Conception de services** – Ce recueil couvre la phase de conception pour l'élaboration de services informatiques appropriés, y compris l'architecture, les processus, la politique et la documentation. L'objectif de la conception est de satisfaire les exigences et les besoins du métier, aujourd'hui et demain.
3. **Transition de services** – Ce volume décrit la phase de développement et d'amélioration des services, qui seront ensuite envoyés en production. Ceci concerne aussi bien les services nouveaux que modifiés.
4. **Exploitation de services** – Ce recueil traite de la phase de production des services et de fourniture du support, afin de garantir la création de valeur pour le client et le fournisseur de services. Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la performance, s'appuyant sur les concepts d'efficacité et d'efficience.
5. **Amélioration continue des services** – Ce dernier ouvrage représente l'apprentissage et l'amélioration. Elle englobe toutes les phases du cycle de vie des services. La phase d'amélioration continue lance des programmes et des projets, puis elle leur attribue une priorité en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Elle permet de conserver et augmenter la création de valeur pour les clients, grâce à l'amélioration de la conception des services et leur implémentation.

Si ITIL V2 insiste largement sur la production des services au quotidien, ITIL V3 met l'accent sur la stratégie des services qui sert d'axe central du cycle de vie des services. La stratégie représente la phase ultime de prise de décisions et d'établissement d'objectifs sur le long terme, alignés sur le métier. Les phases de conception de services, de transition de services et d'exploitation des services appliquent cette stratégie. Leur leitmotiv est l'ajustement et le changement.

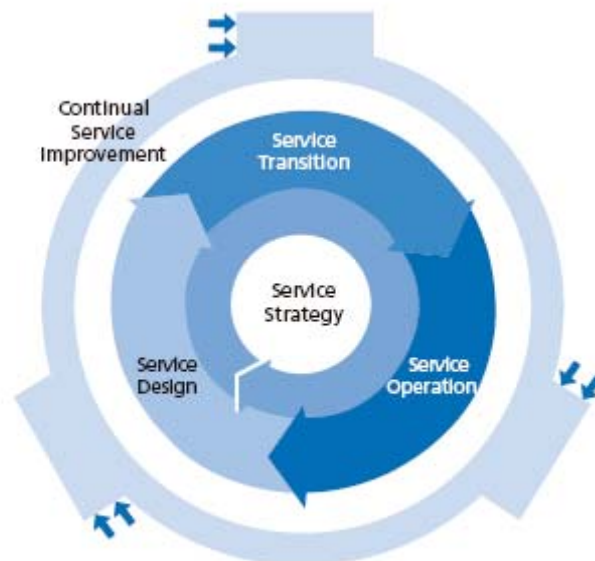


Figure 2.4 The Service Lifecycle

Le schéma dominant du cycle de vie des services est la succession de la stratégie de services, de la conception de services, de la transition de services et de l'exploitation des services. Puis, par le biais de l'amélioration continue des services, on retourne à la stratégie de services, et ainsi de suite. Toutefois, le cycle englobe de nombreux schémas. Selon les tâches et les responsabilités, un gestionnaire peut choisir sa propre perspective de contrôle. Par exemple, le responsable de la conception, du développement ou de l'amélioration des processus, choisira une perspective qui consiste à partir des processus. Parallèlement, le responsable de la gestion des SLA (accords sur les niveaux des services), des contrats et des services, optera pour une perspective à partir du cycle de vie des services et de ses différentes phases.

3 Cobit 4.1

Cobit est l'acronyme de Control Objectives for Information and related Technology. Ce référentiel établit les concepts et les meilleures pratiques de gestion des processus informatiques. Il est publié par l'IT Governance Institute et traduit en français, dans sa version 4.1, par l'AFAI (Association des Auditeurs Informatiques).

Cobit s'inscrit dans une démarche de gouvernance informatique. Il s'adresse aux DG et aux DSI, et complète ainsi utilement ITIL, qui s'oriente davantage vers la production des services informatiques. Ainsi, Cobit fournit aux managers, auditeurs et utilisateurs des IT un ensemble de mesures, d'indicateurs, de processus et de meilleures pratiques, acceptées et reconnues par l'ensemble de la communauté informatique, pour maximiser les bénéfices liés à l'utilisation des systèmes d'information, ainsi que le développement d'un système de gouvernance et de contrôle de l'informatique.

Selon le cadre de référence Cobit 4.1, publié par l'ITGI et traduit par l'AFAI :

« La réponse à ce besoin de déterminer et de surveiller les niveaux appropriés de contrôle et de performance de l'informatique est la définition donnée par COBIT des éléments suivants :

- **Tests comparatifs** de la capacité et des performances des processus informatiques présentés sous la forme de modèles de maturité inspirés du Capability Maturity Model (CMM) du Software Engineering Institute ;
- **Objectifs et métriques** des processus informatiques pour définir et mesurer leurs résultats et leurs performances, selon les principes du tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) de Robert Kaplan et David Norton ;
- **Objectifs des activités** pour mettre ces processus sous contrôle en se basant sur les objectifs de contrôle de COBIT.

L'évaluation de la capacité des processus au moyen des modèles de maturité de COBIT est un élément clé de la mise en place d'une gouvernance des SI. Lorsqu'on a identifié les processus et les contrôles informatiques essentiels, le modèle de maturité permet de mettre en évidence les défauts de maturité et d'en faire la démonstration au management. On peut alors concevoir des plans d'action pour amener ces processus au niveau de maturité désiré.

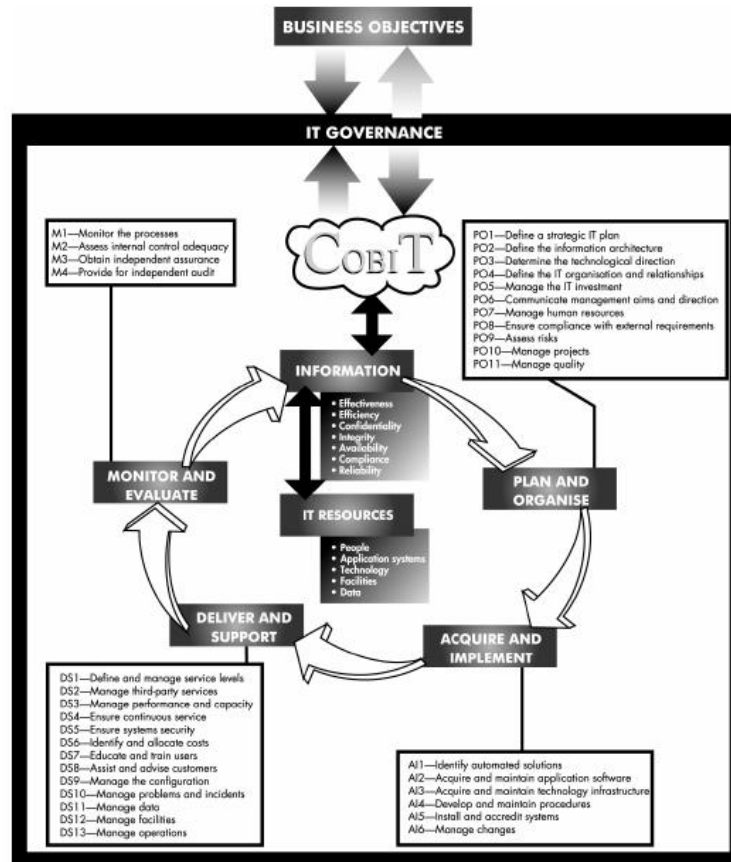
COBIT concourt ainsi à la gouvernance des SI en fournissant un cadre de référence qui permet de s'assurer que:

- les SI sont alignés sur les métiers de l'entreprise,
- les SI apportent un plus aux métiers et maximisent ses résultats,
- les ressources des SI sont utilisées de façon responsable,
- les risques liés aux SI sont gérés comme il convient.

La mesure de la performance est essentielle à la gouvernance des SI... De nombreuses études ont montré que le manque de transparence des coûts, de la valeur et des risques des SI est l'une de motivations principales pour mettre en place une gouvernance des SI. Si d'autres domaines y contribuent, c'est essentiellement la mesure des performances qui permet la transparence » (p 6).

Pour atteindre les objectifs précités, Cobit regroupe les processus informatiques en quatre domaines :

1. **Planifier et organiser.** Ce domaine couvre l'utilisation quotidienne des services informatiques et la manière dont ils permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il se concentre notamment sur les aspects organisationnels et structurels des systèmes d'information, de manière à maximiser les résultats et les bénéfices attendus de l'utilisation de l'informatique.
2. **Acquérir et implémenter.** Ce domaine couvre l'identification des exigences de l'informatique, l'acquisition des technologies et leur implémentation au sein des processus métier de l'entreprise. Il traite également du développement et de la maintenance d'un plan permettant à l'entreprise de prolonger la vie des services informatiques et des composants associés.
3. **Délivrer et supporter.** Ce domaine couvre la fourniture des services informatiques. Il aborde notamment l'exécution d'une application au sein d'un système informatique et ses résultats, ainsi que le support des processus qui permettent l'exécution efficace et efficiente des systèmes informatiques.
4. **Surveiller et évaluer.** Ce domaine couvre la stratégie de l'entreprise, en évaluant ses besoins métier, puis en alignant les services informatiques par rapport aux objectifs de l'entreprise, associés aux niveaux de contrôle nécessaires et aux contraintes réglementaires. L'évaluation doit se faire de manière indépendante, par des auditeurs externes, chargés notamment de juger l'adéquation entre les services informatiques fournis et les exigences du métier.



Les processus de Cobit sont regroupés en quatre domaines.

Extrait du cadre de référence Cobit 4.1

4 Comment travailler avec ITIL et Cobit ?

Il faut clairement distinguer la gouvernance de la gestion. La gouvernance facilite la création d'un cadre au sein duquel d'autres personnes peuvent gérer leurs tâches de manière efficace (Sohal & Fitzpatrick). La gouvernance informatique et la gestion informatique constituent donc deux domaines distincts. La gestion des services informatiques peut être considérée comme faisant partie de la gestion informatique. Dès lors, la gouvernance informatique s'inscrit dans la gestion du métier ou de l'information.

Bien que de nombreux référentiels soient appelés *référentiels de gouvernance informatique* tels que COBIT, voire ITIL V3 lui-même, la plupart d'entre eux sont en réalité des référentiels de gestion. Il existe toutefois une norme de gouvernance informatique: la norme locale australienne de la Corporate governance of information and communication technology (AS8015).

Ainsi, ITIL se concentre sur l'efficacité et l'efficience des processus informatiques, et la gestion de la qualité du point de vue subjectif du client.

Cobit se concentre sur la conformité des processus informatiques, en fonction des exigences réglementaires, ainsi que le contrôle des fonctions informatiques et la gestion des risques. Avec Cobit, vous devez définir ce que vous faites, faire ce que vous avez défini, et en apporter la preuve.

Dès lors, ITIL et Cobit peuvent être utilisés simultanément pour couvrir conjointement les trois domaines de la gouvernance :

1. La conformité
2. La performance
3. La responsabilité

Utilisez ITIL et Cobit ensemble ne pose pas de problème. ITIL se pose comme le meilleur référentiel pour gérer l'efficacité et l'efficience des processus. Réservez la conformité et la gestion des risques à Cobit. Parallèlement, les objectifs et les métriques fournis par Cobit permettent d'alimenter des BSC (Balanced ScoreCards, ou Tableaux de Bord de la performance).

Ainsi, la gestion des services selon ITIL correspond au domaine Délivrer et Supporter de Cobit. Et les métriques de Cobit sont très utiles pour alimenter les SLA (ou contrats) conçus et signés dans ITIL, ainsi que les OLA (accords internes) et UC (Contrats de sous traitance).

Pour conclure, Cobit offre une vue synthétique et panoramique. ITIL apporte les précisions nécessaires.

5 Comment créer de la valeur avec ITIL et Cobit ?

La définition d'ITIL

Cobit reste discret sur la définition de la valeur. En revanche, ITIL V3 la définit précisément. Ainsi, pour ITIL V3, un service crée de la valeur pour le client. C'est un moyen de fournir de la valeur aux clients en leur permettant d'atteindre facilement les résultats souhaités sans en assumer les coûts ou les risques spécifiques.

Les résultats sont possibles à partir de la performance des tâches données, et ils sont limités par un certain nombre de contraintes. Les services mettent alors en valeur les performances et réduisent la pression des contraintes. Cela augmente les chances d'atteindre les résultats escomptés par les services informatiques.

La valeur se situe donc à la base du concept de service. Du point de vue du client, la valeur repose sur deux composants de base : l'utilité et la garantie. L'utilité décrit ce que le client reçoit, et la garantie explique comment il le reçoit. Les concepts d'utilité et de garantie sont décrits dans l'ouvrage *Stratégie de services*.

Les quatre axes de la création de valeur

Allons plus loin. ITIL et Cobit sont plutôt pingres pour évaluer la valeur ajoutée des services informatiques. Appuyons-nous alors sur les auteurs des BSC : Kaplan et Norton. Ceux-ci expliquent que la majorité des entreprises ne privilégient pas forcément une vision d'ensemble. Chaque DAS (Domaine d'Activité Stratégique, ou *Business Unit*) crée sa propre ligne de produits et services, en fonction de son marché, ses clients, ses technologies et ses compétences. Chaque produit ou service offre un ensemble de bénéfices

uniques et distincts, appelé proposition de valeur. Lorsque celle-ci est suffisamment attractive, les clients acquièrent ce produit ou service.

La proposition de valeur repose sur quatre axes, comme l'illustre le tableau suivant. Pour y parvenir, les organisations s'appuient sur des cartes stratégiques et des BSC

> Meilleur coût	Offrir des produits ou services cohérents, pertinents et à des tarifs intéressants
> Leader sur son marché	Offrir des produits ou services qui étendent la performance au delà des limites de l'organisation
> Solutions client	Proposer un ensemble personnalisé de produits et services, associé au savoir-faire, pour résoudre les problèmes du client
> Plate-forme du système	Fournir une plate-forme qui devienne un standard du secteur industriel

Toutefois, la majorité des organisations sont constituées d'un ensemble de DAS et s'appuient sur des services partagés. Chaque organisation doit alors mettre en place une synergie, de manière à ce que l'ensemble de ses unités opérationnelles et de service convergent vers un objectif commun. Lorsqu'une organisation réussit à aligner les activités de ses DAS, aussi disparates soient-ils, elle crée une source complémentaire de valeur, appelée valeur dérivée. La création de valeur se compose alors de la valeur dérivée pour le client, associée à la valeur dérivée de l'entreprise.

Value Creation = Customer Derived Value + Entreprise Derived Value

Kaplan et Norton suggèrent ainsi que la création de valeur ne soit pas uniquement envisagée du point de vue de l'actionnaire (shareholders). Leur démarche s'étend à l'ensemble des acteurs de l'organisation (stakeholders), dont les intérêts sont également porteurs d'enjeux. Il s'agit de concilier la création de valeur financière pour l'actionnaire, avec d'autres objectifs. La création de valeur, envisagée comme la somme de la valeur dérivée pour le client et pour l'entreprise, sert alors de socle aux quatre piliers des Balances Scorecards : la création de valeur pour le client, les processus internes, l'apprentissage et la croissance

La création de valeur des systèmes d'information

La création de valeur des systèmes d'information jouerait-elle les Arlésiennes ? Selon le Cigref¹, elle est souvent pointée du doigt. En effet, Solow, prix Nobel d'économie en 1987, déclarait : « je vois des statistiques de productivité partout, sauf dans l'informatique ! »

Weill et Ross justifient cette situation par les nombreuses frustrations dues à des projets informatiques décevants (p 147) : des investissements massifs, permettant d'offrir de nombreux services informatiques à un client ... sans jamais avoir une vue consolidée de sa consommation ou de son profil. Citons également les solutions informatiques compliquées à utiliser, et qui au final font des ravages, car trop décourageantes et aliénantes.

Nous pourrions aussi, de façon provocante, mentionner le passage à l'an 2000, qui s'est inscrit dans la conformité et non dans la création de valeur. Dans cette perspective, Georges Epinette² explique qu'une bonne partie de ses projets sont dus à des obligations légales et à une mise en conformité. Une nouvelle taxe sur l'eau ? Les systèmes d'information doivent aussitôt être conformes. Autant d'énergie en moins pour se consacrer à des projets d'alignements stratégiques, réellement créateurs de valeur.

Comment appliquer cette approche aux systèmes d'information ? En s'inspirant de l'approche des BSC, Weill et Ross (p 158) déclinent la création de valeur selon trois axes :

1. L'excellence opérationnelle : le métier met l'accent sur l'efficacité et la fiabilité. L'entreprise est leader sur les prix et la facilité d'accès à ses produits ou services. Les coûts sont maîtrisés et la logistique est rationalisée.
2. La connaissance des clients : les relations clients-fournisseurs sont privilégiées. Chaque client s'inscrit dans une relation sur le long terme et rapporte tout au long de son cycle de consommation. L'accent est mis sur les services, comment moyens de créer de la valeur du point de vue du client. Les services doivent être réactifs, pro actifs et personnalisés selon le profil de chaque client.
3. Le leadership des produits et services : l'entreprise doit en permanence innover, à la recherche d'idées originales, de solutions à des problèmes et de leur commercialisation très rapide.

Selon Weill et Ross, les meilleurs fournisseurs de services informatiques excellent dans au moins une des trois déclinaisons précitées de la création de valeur, tout en maîtrisant un minimum les deux autres.

Selon cette perspective, le tableau suivant³ montre comment en déduire des indicateurs propres aux systèmes d'information, en partant du point de vue du métier.

	L'excellence opérationnelle	La connaissance des clients	Le leadership
Processus métier	Optimisation de la logistique de bout en bout	Services fournis aux clients, marketing	Développement des produits et services, time to market
	<i>Accent sur l'efficacité et la fiabilité</i>	<i>Accent sur la réactivité et la flexibilité</i>	<i>Accent sur l'innovation constante</i>
Organisation et compétences	Pouvoir centralisé, délégation peu étendue	Délégation au niveau du contact avec le client	Ad hoc, organique et cellulaire
	<i>Accent sur les compétences organisationnelles (gestion de projet et de processus)</i>	<i>Compétences critiques aux limites de l'organisation : e.g. la notion de service rendu au client</i>	<i>Accent sur les connaissances techniques critiques</i>
Systèmes de gestion pour la coordination	Commander et contrôler, procédures opérationnelles standardisées	Valeur apportée par le client tout au long de sa vie	Récompense des innovations individuelles
	<i>Accent mis sur la gestion de la qualité</i>	<i>Accent mis sur la satisfaction du client</i>	<i>Accent mis sur la gestion des risques et du degré d'exposition</i>
Gestion de l'information et des systèmes d'information	Intégration de systèmes économiques de gestion des transactions	Bases de données permettant une vue consolidée des clients	Systèmes de collaboration
	<i>Accent mis sur l'alignement des systèmes sur les processus métiers</i>	<i>Accent mis sur les outils privilégiant les segments de marché et la création d'offres</i>	<i>Accent mis sur les outils de simulation et de modélisation</i>

¹ Gouvernance du système d'information, Cigref, 2002, p 31

² Co auteur de cet ouvrage, Georges Epinette est DSI du Groupement Les Mousquetaires (Grande distribution). Il est également DSI de l'année 2008 selon 01 Informatique.

³ Les recherches de Weill et Ross s'appuient en partie sur les travaux de M. Tracey et F. Wiersema, The disciplines of Market Leaders, Addison-Wesley, 1995