

Les référentiels de la DSI

Etat de l'art

Usages et bonnes pratiques

Octobre 2009

Synthèse

Le management d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI) ne peut plus se concevoir aujourd'hui sans recours à un ou plusieurs référentiels techniques ou de management (production avec ITIL, gouvernance avec COBIT, sécurité avec ISO 27000, ISO 9001, RH, coûts, gestion de projets ...). Ces référentiels, internes ou inspirés du marché, favorisent la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise, l'amélioration continue, l'homogénéité des processus et contribue à la professionnalisation des services délivrés.

Ce rapport ne s'intéresse pas tant au contenu précis des référentiels qu'à l'usage qui en est fait au sein des grandes entreprises. Il recense ainsi les principaux référentiels utilisés au sein des DSI des grandes entreprises. Il s'intéresse également au cycle de vie et à la mise en œuvre opérationnelle de ces référentiels, de la phase d'initialisation jusqu'à la mesure finale de leur utilisation. Ce rapport recense également un certain nombre de bonnes pratiques résumées ci-dessous.

LES 10 COMMANDEMENTS D'UNE DEMARCHE REFERENTIEL

1. « Les référentiels sont de bons esclaves mais de mauvais maîtres ». La démarche de référentiel doit répondre à un certain pragmatisme.
2. Le référentiel doit être avant tout « reconnu » (notion de standard et de référence).
3. La démarche managériale est aussi importante que la finalité.
4. Le référentiel, qu'il soit obligatoire ou facultatif, doit garder une valeur d'usage.
5. La traduction de la démarche de référentiel en enjeux métiers permet de masquer le référentiel.
6. Les référentiels doivent s'inscrire dans les processus de l'entreprise.
7. La mise en place d'un référentiel doit se gérer comme un projet (définition d'objectifs pour les managers, déploiement sur un site pilote).
8. La conduite du changement ne se réduit pas à la formation.
9. Rendre visible les bons et mauvais élèves peut parfois s'avérer efficace.
10. Les indicateurs de mesure d'usage permettent d'objectiver la subjectivité

Remerciements

Ce groupe de travail a été piloté par Gérard RUSSEIL, DSI de la CNAF.

Le rapport a été rédigé par Vivien BRESSION, Florence DIETSCH, étudiants HEC MSIT, et Stéphane ROUHIER, chargé de mission CIGREF

Nous remercions les sociétés suivantes pour leur participation aux entretiens et aux réunions :

Dominique DAVEAU CHARTIER	ACOSS	Nelly LEFEBVRE	France 3
David HORVAT	Allianz	Jean-Michel HUTEN	Generali
Jean-Christophe LALANNE	Air France	Frédéric COUTARD	GIE AGIRC ARRCO
Jean-Pierre GAGNEPAIN	Air Liquide	Lionel GUIGNON	Laser Cofinoga
Madame THARAUD	ALSTOM	Daniel SCHMIT	Ministère de l'intérieur
Christian BRUNEAU	Arcelor Mittal	Jean-Sébastien REMBERT	Natixis
Alexis Dugas DE BAUDAN	AXA	Nicolas FARET	Randstad France
Marcus SCHOMAKERS	Carrefour	Johana TOUDRET	RFF
Vincent HAUTEVILLE	Carrefour	Kacem MALTI	Rhodia
Perrine POITEVIN	Credit Agricole SA	Rémy BERTHOU	SNCF Voyageurs
Anne-Marie JONQUIERE	CEA	Georges EPINETTE	Stime Intermarché
Gérard RUSSEIL	CNAF	Pascale SOULAS	Total
Philippe DE SUZZONI	Danone	François BLANC	Valeo
François RIETSCH	EuroDisney	Raymond LETOUCHE	Veolia

Publications CIGREF 2008-2009

Les référentiels de la DSI
Etat de l'art, usages et bonnes pratiques

Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques
Quels leviers pour piloter vos coûts ?

Ralentissement de l'activité économique
Quel impact sur la stratégie des acteurs ?

Relations DSI Métiers
Vers une gouvernance commune du système d'information

SI éco-responsable
L'usage des TIC au service de l'entreprise durable

CCU – La Communication Collaborative Unifiée
État de la réflexion des grandes entreprises

Nomenclature 2009
Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises

Cahier de recherche n° 5
Valeur et performance des SI

Business Intelligence
Place de la BI & pilotage des projets BI dans les grandes organisations

Le contrôle interne du SI des organisations
(en partenariat avec l'IFACI)

Usage des TIC et RSE *(en partenariat avec l'ORSE)*
Nouvelles pratiques sociales dans les grandes organisations

Sommaire

1	CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	7
1.1	ENJEUX DE L'ÉTUDE	7
1.2	MÉTHODOLOGIE.....	7
2	VISION PANORAMIQUE DES RÉFÉRENTIELS	9
2.1	DÉFINITIONS	9
2.1.1	Qu'est-ce qu'un « référentiel » ?.....	9
2.1.2	La définition de « l'usage »	10
2.2	TYPOLOGIE DES RÉFÉRENTIELS PAR DOMAINES COUVERTS.....	10
2.3	LE POIDS DES RÉFÉRENTIELS INTERNES FACE À CEUX DU MARCHÉ.....	11
2.4	PALMARÈS DES PRINCIPAUX RÉFÉRENTIELS UTILISÉS (ANALYSE PAR DOMAINE)	12
2.4.1	ITIL, plébiscité pour la gestion des services et du support	13
2.4.2	ISO 27001, la norme de la sécurité de l'information	13
2.4.3	La nomenclature RH du CIGREF, base de nombreux référentiels RH	14
2.4.4	CobiT, une référence notamment pour la « gouvernance ».....	15
2.4.5	Le foisonnement des référentiels « conduite de projets ».....	16
2.4.6	« Architecture », des cartographies bien définies	18
2.4.7	« Pilotage des fournisseurs et gestion de la sous-traitance », l'émergence d'un nouveau référentiel eSCM.....	18
2.4.8	Les référentiels de « <i>benchmarking</i> ».....	19
2.4.9	Un contrôle interne traité par la direction du contrôle interne selon les obligations réglementaires.....	20
2.5	LES RAISONS DES ABANDONS	20
3	LES BONNES PRATIQUES DURANT LE CYCLE DE VIE DU PROJET RÉFÉRENTIEL	21
3.1	IDENTIFIER LES DÉCLENCHEURS DE LA MISE EN PLACE D'UN RÉFÉRENTIEL.....	21
3.2	CADRER LE PROJET : LES BÉNÉFICES ATTENDUS PAR DES BÉNÉFICIAIRES MULTIPLES	24
3.3	POSITIONNER LES RÉFÉRENTIELS SUR LES PROCESSUS IDENTIFIÉS PAR LA DSI	26
3.3.1	Les processus de pilotage : Gouverner le SI de la DSI.....	27
3.3.2	Les processus « opérationnels » : Fournir un service SI	29
3.3.3	Les processus « Support » : Permettre le bon fonctionnement du SI	30
3.4	CHOISIR UN RÉFÉRENTIEL DU MARCHÉ OU DÉVELOPPER UN RÉFÉRENTIEL « MAISON »	31
3.5	CHOISIR LE RÉFÉRENTIEL DU MARCHÉ	31
3.6	LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE DE GESTION DE « RÉFÉRENTIEL ».....	33
3.6.1	Mutualiser la mise en œuvre des référentiels, au niveau de l'entreprise.....	33
3.6.2	Etre clair sur son périmètre (géographique, métiers, filiales)	33
3.6.3	Définir le niveau d'obligation et d'applicabilité du référentiel.....	34
3.6.4	Adopter une démarche de mise en œuvre claire et volontariste.....	34
3.6.5	Bien dimensionner les moyens (et savoir défendre son budget)	35
3.6.6	Valoriser le projet avec des étapes intermédiaires et des résultats intermédiaires tangibles....	35
3.6.7	Gratifier et valoriser les équipes (certification).....	35

3.7	CONDUIRE LE CHANGEMENT	36
3.8	MESURER L'USAGE.....	39
3.8.1	La mesure de l'amélioration continue.....	39
3.8.2	L'utilisation des indicateurs propres aux référentiels	40
3.8.3	L'exemple d'indicateurs d'usage transverses aux référentiels.....	40
3.9	COMMUNIQUER SUR LES BÉNÉFICES CONSTATÉS.....	41
4	CONCLUSION : QUELQUES AXES D'AMÉLIORATIONS.....	42
5	ANNEXE : FICHES DESCRIPTIVES DE QUELQUES RÉFÉRENTIELS	43

Figures

Figure 1 : Répartition sectorielle des sociétés interviewées.....	7
Figure 2 : Fonctions des membres interviewés	8
Figure 3 : le référentiel au cœur des entreprises.....	9
Figure 4 : Origine des référentiels de la DSI.....	11
Figure 5 : Classement des référentiels du marché en termes d'usage	13
Figure 6 : Origine des référentiels de sécurité	14
Figure 7 : Origine des référentiel RH.....	15
Figure 8 : Origine des référentiels de gouvernance IT	16
Figure 10 : Origine des référentiels de conduite de projet (en général)	17
Figure 9 : Origine des référentiels de gestion de projet (de développement)	17
Figure 11 : Origine des référentiels de gestion des relations client-fournisseur.....	18
Figure 12 : Présence et origine des référentiels de <i>benchmarking</i> des coûts.....	19
Figure 13 : Le cycle de vie du référentiel en 10 étapes.....	21
Figure 14 : Exemple Valeo – Contexte de mise en place de COBIT	22
Figure 15 : Exemple Natixis – Contexte de mise en place du référentiel CMMI	22
Figure 16 : Les éléments déclencheurs de la mise en place d'un référentiel par domaine	23
Figure 17 : Exemple AXA – Contexte de mise en place du référentiel Six Sigma	24
Figure 18 : Exemple CNAF – Contexte de mise en place du référentiel ISO 20000.....	24
Figure 19 : Les bénéficiaires de la mise en place d'un référentiel.....	25
Figure 20 : Exemple AXA – <i>Business Case</i> de la mise en œuvre de Six Sigma	25
Figure 21 : La cartographie des processus de la DSI et <i>mapping</i> avec les référentiels SI du marché.....	26
Figure 22 : Cartographie des processus de pilotage de la DSI et Référentiels SI du marché ..	27
Figure 23 : Cartographie des processus « opérationnels » de la DSI et Référentiels SI du marché.....	29
Figure 24 : Cartographie des processus « Support » de la DSI et Référentiels SI du marché..	30
Figure 25 : Les critères de choix des référentiels de marché.....	32
Figure 26 : Exemple AXA - Les critères de choix de Six Sigma	32

Figure 27 : Exemple AXA – Les critères de choix de CMMI.....	33
Figure 28 : Les 7 axes de la conduite du changement	37
Figure 29 : La traduction en langage utilisateurs de la maturité des organisations en matière de référentiels	37
Figure 30 : Analyse des impacts	38
Figure 31 : La finalité des indicateurs.....	39
Figure 32 : Les indicateurs d'usage	40
Figure 33 : Les bénéfices constatés de la mise en place des référentiels.....	41

1 Contexte de l'étude

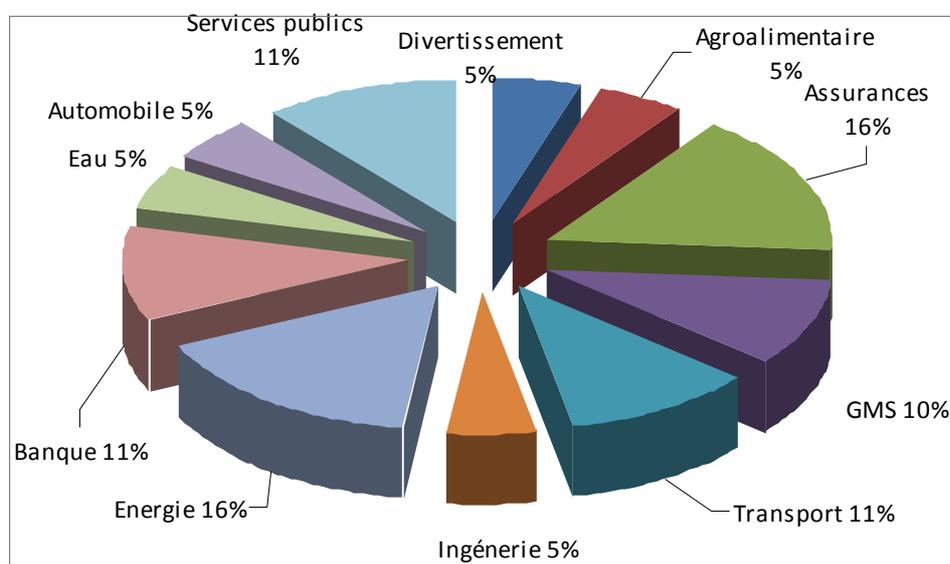
1.1 Enjeux de l'étude

L'objectif de cette étude n'est pas de décrire le contenu de l'ensemble des référentiels de la DSI¹ mais plutôt d'analyser comment ceux-ci sont utilisés par l'entreprise. Dans un premier temps, l'étude analyse les principaux référentiels utilisés au sein des DSI, puis dans un second temps, s'intéresse à la démarche de mise en œuvre des référentiels, de l'initialisation de la démarche jusqu'à la mesure de son usage.

1.2 Méthodologie

Cette étude a été réalisée sur la base de réunions, complétée par des interviews auprès d'une vingtaine d'entreprises membres du CIGREF, issues de différents secteurs d'activité. Deux types d'organisations ont été étudiés lors des entretiens, des DSI groupes ainsi que des DSI filiales.

Figure 1 : Répartition sectorielle des sociétés interviewées

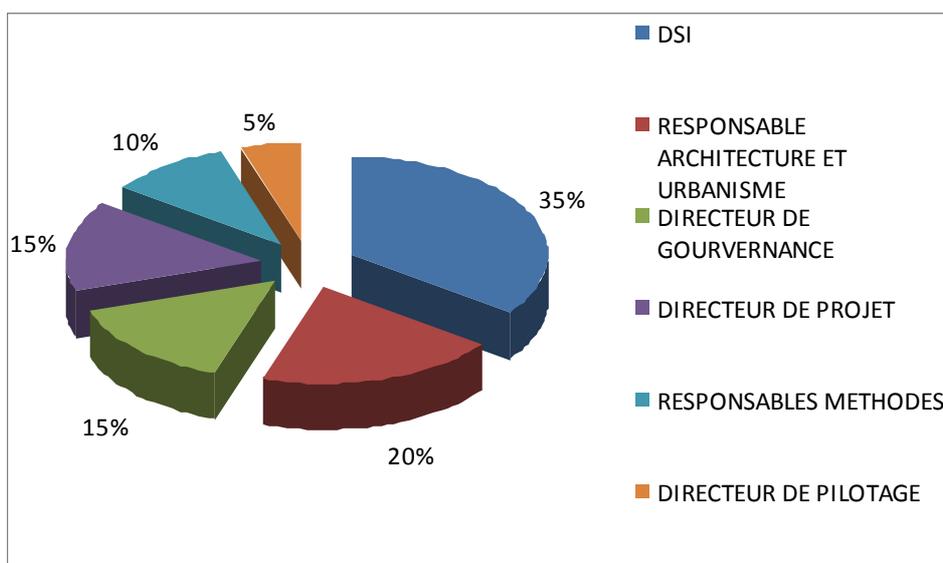


Source : CIGREF

¹ DSI : Direction des Systèmes d'Information

Les personnes interviewées avaient des fonctions variées, on notera tout de même une forte implication des DSI, des responsables architecture et urbanisme ainsi que des directeurs de gouvernance.

Figure 2 : Fonctions des membres interviewés



Source : CIGREF

2 Vision panoramique des référentiels

2.1 Définitions

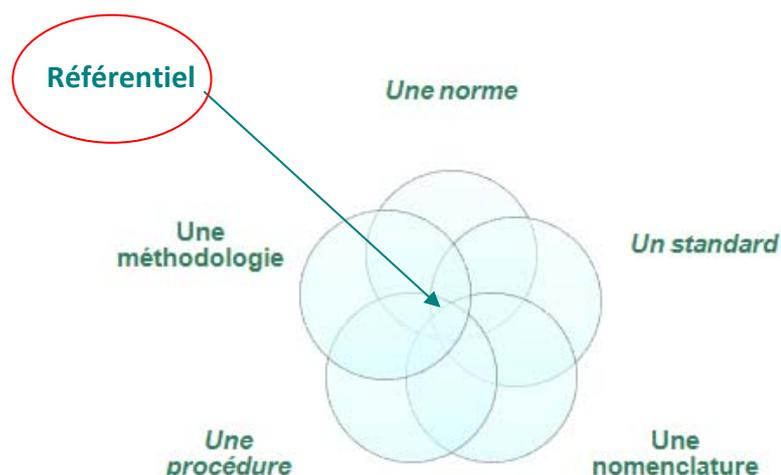
2.1.1 Qu'est-ce qu'un « référentiel » ?

Un référentiel est une collection de bonnes pratiques sur un sujet donné. Lorsque celui-là fait l'objet d'une large diffusion et qu'il est reconnu par le marché on parle alors de standard. Les référentiels doivent être perçus comme une boîte à outils de laquelle l'entreprise extrait la bonne pratique dont elle a besoin pour résoudre un problème donné ou pour répondre à un besoin (ex : ITIL pour la gestion de la production).

La norme se différencie des référentiels dans la mesure où il s'agit d'un document édité par une instance de normalisation indépendante, par exemple l'ISO, faisant l'état de l'art d'un sujet donné (ex : ISO 27001 pour la sécurité de l'information). La norme peut aussi avoir un niveau de contrainte supplémentaire par rapport au référentiel.

Les référentiels sont au cœur des processus de la DSI, car ils permettent aux DSI d'améliorer le degré de maîtrise de leurs SI. La nomenclature, quant à elle, permet de décomposer une problématique (ex : les coûts de la DSI) en éléments plus fins et homogènes permettant de se comparer à d'autres entreprises. Enfin la méthodologie est une démarche structurante pour réaliser une tâche donnée, exemple le développement en cycle en V.

Figure 3 : le référentiel au cœur des entreprises



Source : CIGREF

Afin de refléter la réalité du terrain, nous avons pris en compte dans notre étude toutes les formes de bonnes pratiques, qu'elles soient formalisées au travers d'un référentiel, d'un standard, d'une norme, d'un *benchmark* ou encore d'une méthodologie.

2.1.2 La définition de « l'usage »

L'usage est tout simplement le fait de se servir et de s'approprier un outil, en l'occurrence un référentiel qu'il soit inspiré ou non du marché. L'usage est au centre du cycle de vie du référentiel. Dès sa conception, l'entreprise devra s'interroger sur les apports du référentiel et surtout sur ses bénéficiaires. Cette notion d'usage est aussi présente à la fin du cycle de vie du référentiel, dans le sens où il doit faire l'objet d'une mesure.

2.2 Typologie des référentiels par domaines couverts

Dans cette étude nous allons aborder une multitude de domaines couverts par des référentiels. Chaque domaine fait intervenir des acteurs d'horizons différents :

- La direction générale
- Les directions métiers
- La DSI
- L'équipe informatique

Sur la base des entretiens, en nombre de citations, on constate que les domaines les plus fréquemment couverts par un référentiel, qu'il soit interne ou inspiré d'un produit du marché, sont :

- 1) Production
- 2) Sécurité
- 3) Ressources Humaines
- 4) Gouvernance
- 5) Projets & Développement
- 6) *Benchmarking* des coûts
- 7) Achats
- 8) Contrôle interne
- 9) Qualité
- 10) Architecture

On remarque que la production, la sécurité et la gestion des compétences sont les trois domaines les plus souvent couverts lors de notre enquête. Viennent ensuite la gouvernance, les développements et la gestion de projets. La qualité au travers de la série des normes ISO 9000 est un enjeu pour l’entreprise, il est cependant rare que cette démarche qualité poussée, au travers la formalisation des processus, impacte la DSI. Des référentiels d’architecture (plus récents il est vrai) ne sont encore que très peu présents, en effet la plupart du temps les entreprises ne font que définir une cartographie applicative. Certains domaines font partie des nouvelles préoccupations des DSI, notamment la gestion de relation clients fournisseurs avec le référentiel eSCM.

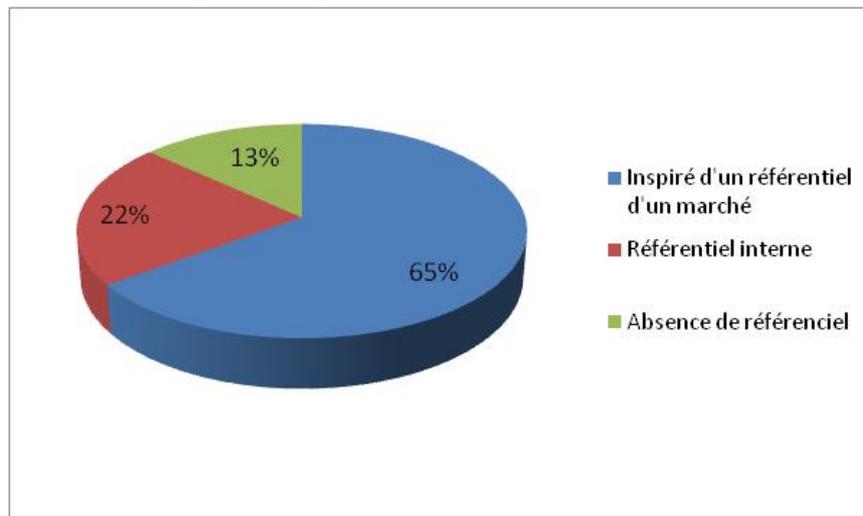
2.3 Le poids des référentiels internes face à ceux du marché

Au sein des entreprises étudiées, les référentiels peuvent avoir deux sources d’inspirations :

- Les référentiels inspirés du marché
- Les référentiels totalement conçus en interne (le plus souvent un recueil des bonnes pratiques de l’entreprise sur domaine donné).

Le graphique ci-dessous permet d’avoir une vision synthétique de l’origine des référentiels de l’entreprise.

Figure 4 : Origine des référentiels de la DSI



Source : CIGREF

2.4 Palmarès des principaux référentiels utilisés (analyse par domaine)

Le tableau ci-dessous permet d'identifier les principaux référentiels du marché utilisés par les entreprises interrogées.

Les trois référentiels les plus cités sont ITIL pour la production, ISO 27001 pour la sécurité et la nomenclature RH des emplois métiers du CIGREF.

Les référentiels de gouvernance (COBIT), de développement (CMMI), de gestion de projet (PMBok), de qualité (ISO 9001) et de suivi des coûts (Benchmarking des coûts) les suivent.

Les trois référentiels les moins utilisés, d'après notre enquête, sont pour l'instant TOGAF pour l'architecture d'entreprise, Prince 2 pour la gestion de projet et eSCM pour la gestion de la relation clients fournisseurs. Deux d'entre eux (TOGAF et eSCM) sont assez récents, ce qui explique sans doute leur faible taux de citation et d'utilisation.

En termes de tendance, il est probable que des référentiels comme eSCM ou TOGAF vont se développer en termes d'usages dans les prochaines années.

On peut noter également que ces référentiels ne sont pas nécessairement implémentés sur l'ensemble des processus d'une DSI, mais qu'ils peuvent être adoptés selon les opportunités, de manière sélective.

Enfin un DSI peut choisir de mettre en place un référentiel général chapeau (par exemple ISO 9001) pour le management global de la DSI, et s'appuyer sur des référentiels plus spécifiques (tels que ITIL) pour certains projets ou processus.

Figure 5 : Classement des référentiels du marché en termes d'usage

1. ITIL
2. ISO 27001
3. Nomenclature RH du CIGREF
4. CobIT
5. CMMI
6. PMBOK
7. ISO 9001
8. <i>Benchmarking</i> des coûts du CIGREF
9. TOGAF
10. PRINCE 2
11. eSCM

Source : CIGREF

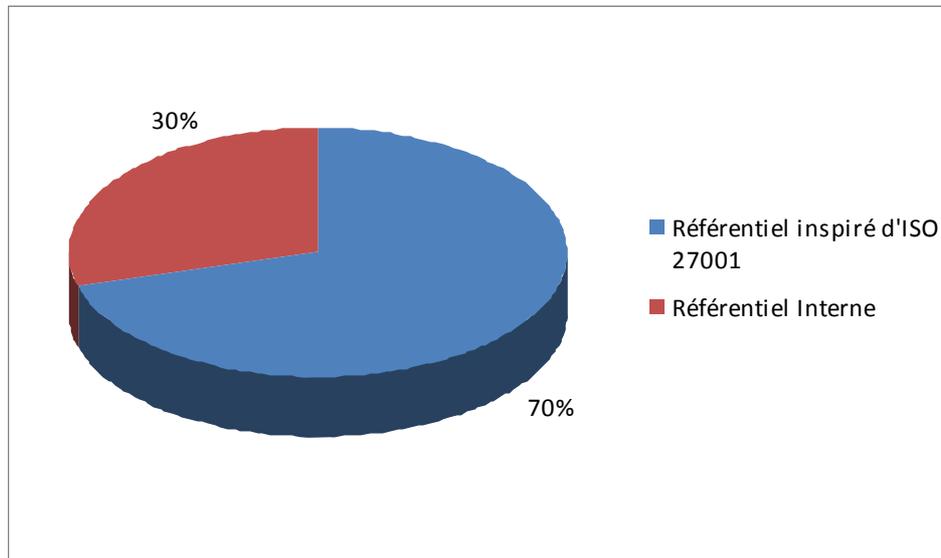
2.4.1 ITIL, plébiscité pour la gestion des services et du support

Le référentiel de gestion des services et du support ITIL est communément utilisé au sein des entreprises. Il est souvent appliqué par livre, à la lettre, principalement sur la « gestion des incidents et la gestion des problèmes ».

2.4.2 ISO 27001, la norme de la sécurité de l'information

Parmi les domaines les mieux couverts par les référentiels, la sécurité de l'information se positionne en deuxième place. C'est le signe que la sécurité des SI et la protection de l'information revêtent désormais une importance stratégique dans les entreprises et se sont industrialisés.

Figure 6 : Origine des référentiels de sécurité



Source : CIGREF

La seconde édition de la norme ISO/CEI 17799 plus connue sous le nom ISO 27001 s'est imposée au sein des entreprises. 71 % des entreprises interrogées s'en sont inspirées pour créer leur politique de sécurité.

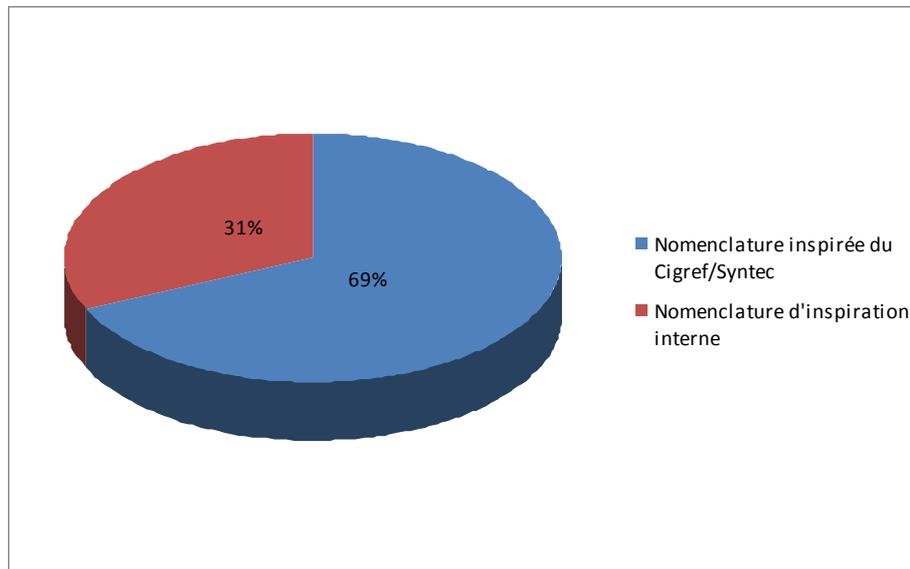
2.4.3 La nomenclature RH du CIGREF, base de nombreux référentiels RH

La DSI doit faire face à des enjeux RH non négligeables :

- D'une part, elle doit continuer à gérer les compétences relatives aux anciennes technologies (*legacy*) et aux nouvelles technologies (innovation).
- D'autre part, elle doit gérer les besoins en compétences managériales ou en compétences métiers.

Dans les deux cas, l'objectif de la DSI est de faire une gestion prévisionnelle des compétences qui se concrétise par des embauches, du transfert de savoir ou encore des formations.

Figure 7 : Origine des référentiel RH



Source : CIGREF

La majorité des entreprises interrogées à ce sujet se sont inspirées des nomenclatures produites par le CIGREF ou le Syntec. Un peu moins d'un tiers d'entre elles n'a pas tenu compte des travaux faits par ces deux entités et utilisent un référentiel issu de leur propre service des ressources humaines. Des référentiels RH groupe peuvent parfois être déclinés au niveau des entités RH IT.

2.4.4 CobiT, une référence notamment pour la « gouvernance »

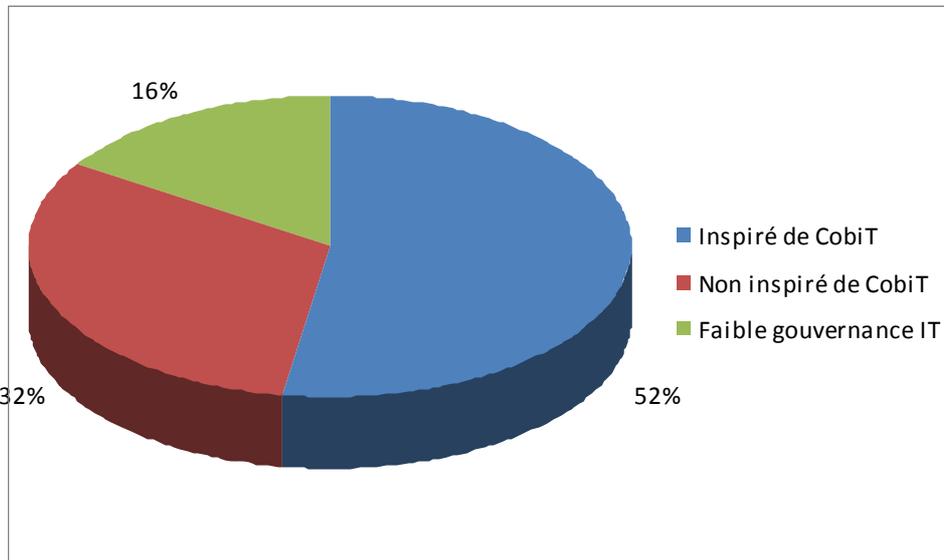
La gouvernance informatique, totalement intégrée au sein de la gouvernance d'entreprise, s'appuie sur trois grands axes :

- La déclinaison de la stratégie de la DSI en objectifs
- Le pilotage de la fonction informatique pour atteindre ces objectifs
- L'organisation de l'entité informatique permettant de structurer son activité afin de mener à bien sa mission.

Chaque axe se décline en deux grandes parties :

- Mise en place d'un schéma directeur et cartographie des processus SI, voire métiers
- Mise en place d'un cadre de décisions pour l'arbitrage de la gestion de projet (ex : Project Management Office - PMO).

Figure 8 : Origine des référentiels de gouvernance IT



Source : CIGREF

Pour créer ce cadre de gouvernance informatique, la majorité des entreprises s’inspirent de CobiT. En opposition, certaines entreprises n’utilisent pas les bonnes pratiques du marché et capitalisent sur leurs bonnes pratiques internes pour construire ce cadre de gouvernance. Dans ce cas, les entreprises généralement identifient les processus clés de la DSI et les formalisent au sein d’un document diffusé en interne.

Enfin 16% des entreprises interrogées ne basent pas leur gouvernance IT sur un référentiel.

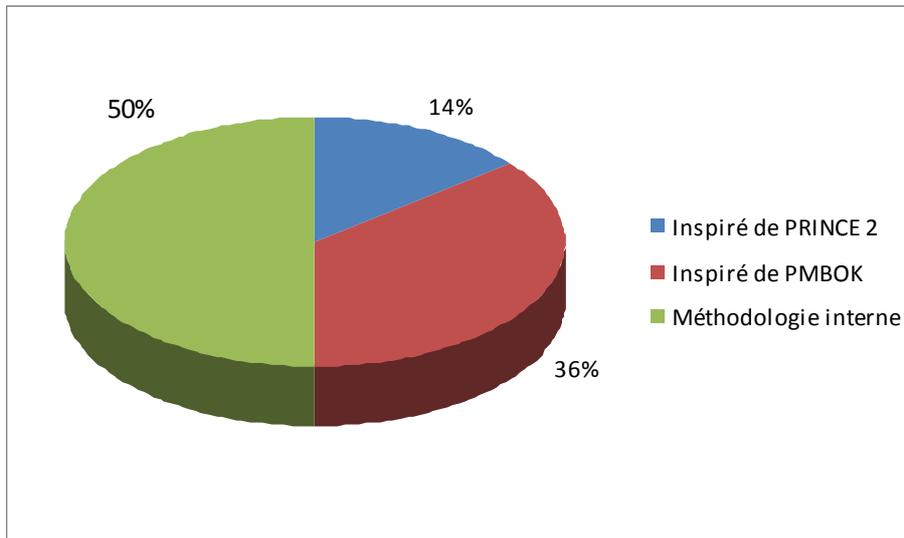
2.4.5 Le foisonnement des référentiels « conduite de projets »

La conduite de projet est traitée par plusieurs référentiels du marché : CMMI, PM Book ou Prince 2.

Au sein des entreprises, il est fréquent que des méthodologies de gestion de projet interne côtoient des référentiels du marché.

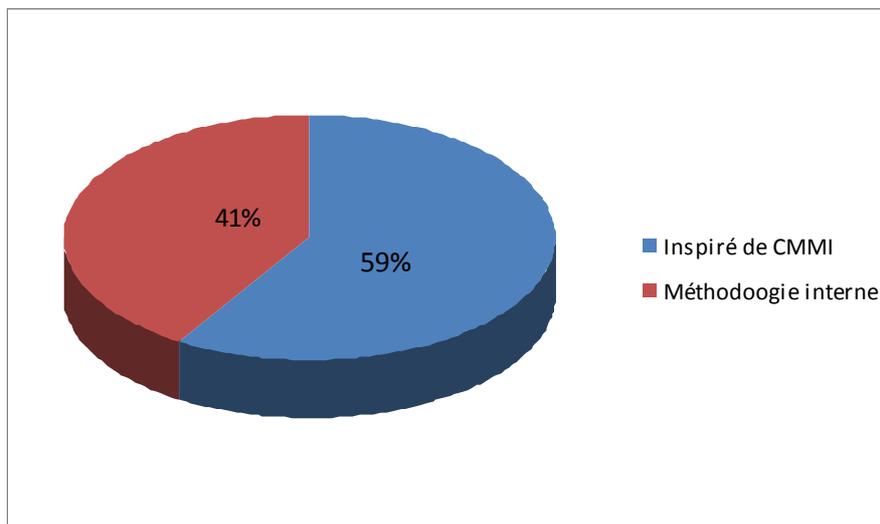
CMMI est un référentiel composé de trois blocs distincts : CMMI for services, CMMI for acquisitions, CMMI for development. Ce référentiel peut servir pour gérer des projets de développement en interne, en externe ou mixte.

Figure 9 : Origine des référentiels de conduite de projet (en général)



Source : CIGREF

Figure 10 : Origine des référentiels de gestion de projet (de développement)



Source : CIGREF

Les méthodologies internes concernent 50% du panel interrogé. En ce qui concerne les référentiels externes, on constate, dans le cadre du panel étudié, une plus large adoption du référentiel American PMBOK, issu de l'association Project Management Institute, que de Prince 2. Ce référentiel a connu un plus grand essor du fait de son adaptabilité à des projets de type construction ou développement logiciel. Il ressort des entretiens réalisés, que PRINCE2 est un peu moins utilisé, du fait de sa complexité.

2.4.6 « Architecture », des cartographies bien définies

Il existe plusieurs référentiels d'architecture (TOGAF, Zachman, ...). Leur différence principale réside dans le nombre de couches proposées. Les outils du marché commencent à embarquer ces différents méta-modèles. Les entreprises interrogées utilisent toutes les référentiels du marché (méta-modèles) qu'elles alimentent ensuite en données métiers.

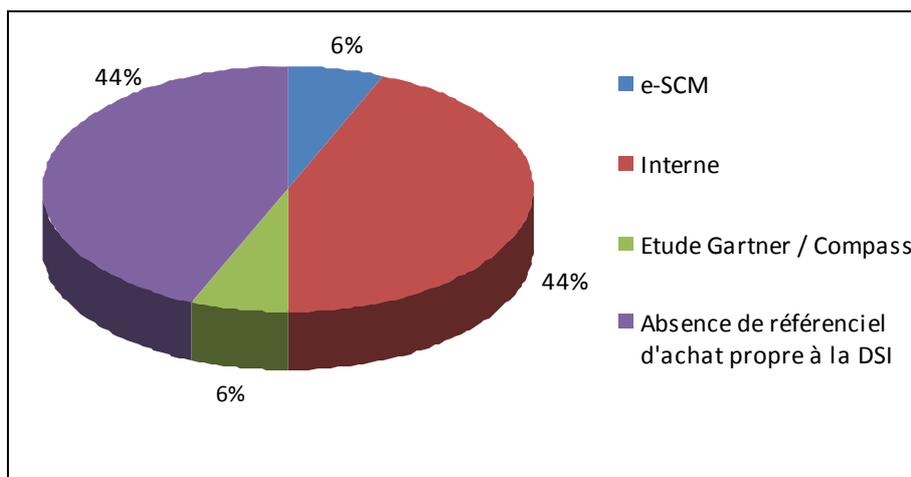
Le référentiel TOGAF ne connaît pas encore un essor important. Cependant il devrait connaître un réel succès dans le futur. Par la double vision, métier et informatique, qu'il impose, il permet à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité sur son système d'information.

2.4.7 « Pilotage des fournisseurs et gestion de la sous-traitance », l'émergence d'un nouveau référentiel eSCM

Dans ce rapport, les « achats » ne se limitent pas aux seuls achats de matériels et de logiciels mais aussi aux prestations de services faites par des tiers.

Le recours à des ressources externes s'est banalisé au sein des DSI, mais il nécessite de ce fait une plus grande professionnalisation dans la gestion de la relation avec les prestataires, d'où l'émergence de ce nouveau référentiel, destiné à permettre un dialogue basé sur un langage commun entre le client et ses fournisseurs (infogérance, éditeurs, ...). La problématique de la gestion des relations clients prestataires va prendre de l'ampleur dans les prochaines années.

Figure 11 : Origine des référentiels de gestion des relations client-fournisseur



Source : CIGREF

Les entreprises ont soit majoritairement recours à un référentiel achats SI interne, soit n'utilisent pas de référentiels spécifiques pour les achats IT.

Une minorité réalise leurs achats sur la base d’une simple grille de sélection des prestataires, faite en interne ou issue des travaux du Gartner et de Compass.

Les référentiels d’achat ne sont que très peu inspirés des référentiels du marché. Il n’existe qu’un référentiel de gestion des relations clients fournisseur (eSCM) et celui-ci est relativement récent.

Le référentiel de sourcing eSCM, promu par le CIGREF, n’est utilisé que par une minorité des entreprises interrogées. Il va probablement progresser dans les prochaines années, en raison de l’augmentation de la complexité des relations client-fournisseur, de leur criticité pour l’activité de l’entreprise et de la nécessité d’un pilotage partagé de ces relations.

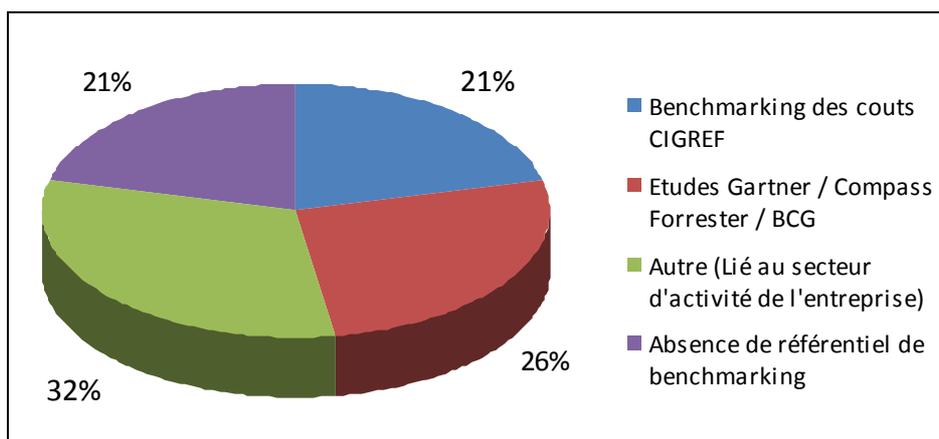
2.4.8 Les référentiels de « benchmarking »

Les entreprises peuvent faire du benchmark interne (entre deux filiales) ou externes (avec d’autres entreprises du même secteur ou de taille équivalente).

La DSI n’utilise pas à proprement dit de référentiel de *benchmarking* mais plutôt des *benchmarks*. Très souvent, cette activité est sous-traitée à des cabinets de conseil.

La DSI contribue à la création de valeur pour l’entreprise, elle doit être en mesure de connaître et de piloter ses coûts. Pour mieux gérer son budget, la décomposition de ses coûts de fonctionnement est un élément fondamental. Il s’agit de savoir selon quels postes décomposer l’activité de la DSI, et de se comparer afin de pouvoir identifier les marges de progression.

Figure 12 : Présence et origine des référentiels de *benchmarking* des coûts



Source : CIGREF

21% des entreprises interrogées n’ont pas formalisé de document permettant de décomposer leurs coûts informatiques. Pour les autres, les sources d’inspiration de la

décomposition des coûts informatiques sont diverses : référentiel du CIGREF, du Gartner ou encore elles sont liées au secteur d'activité de l'entreprise.

2.4.9 Un contrôle interne traité par la direction du contrôle interne selon les obligations réglementaires

Les DSI sont de plus en plus sujets et objets du contrôle interne². Cependant l'usage des référentiels de contrôle interne n'a pas été examiné en détail (Cf. Rapport CIGREF - IFACI). Le contrôle interne s'appuie le plus souvent sur des obligations réglementaires déjà connues : SOX pour les sociétés cotées à New York, et SOLVENCY 2 pour les assurances. De plus les référentiels sont connus et partagés : on peut citer notamment le référentiel COSO ou le cadre de référence de l'AMF.

2.5 Les raisons des abandons

Peu de référentiels sont abandonnés. En effet, n'étant pas suivis à la lettre, la lourdeur de la mise en place d'un référentiel n'est donc pas un problème en soi, la DSI adaptant le référentiel à ses besoins, de manière pragmatique. La vraie question est de savoir à quel moment on considère qu'un référentiel est abandonné.

Les raisons d'un abandon sont diverses :

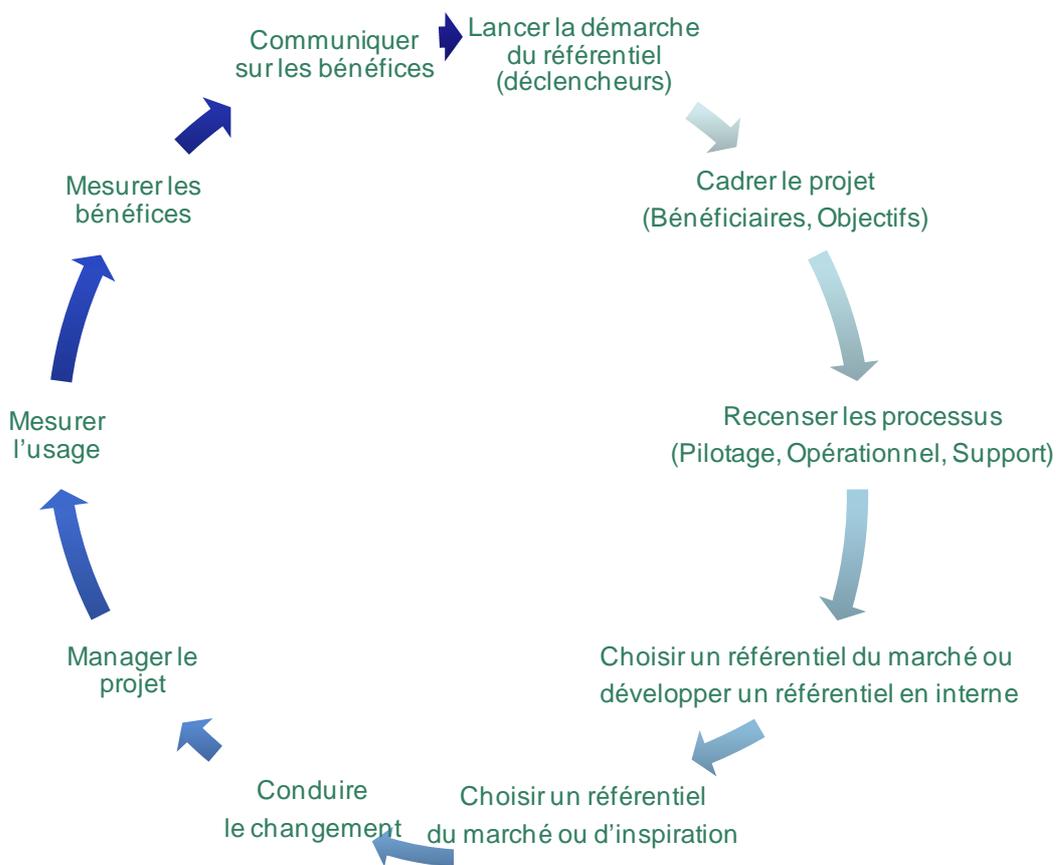
- *Pour remplacer un référentiel ancien par un nouveau référentiel plus adapté à l'entreprise ou au contexte.* Par exemple une des sociétés interrogées a choisi d'abandonner le référentiel CobiT pour la norme ISO 27001. La composante culturelle ou nationale joue également et naturellement un rôle clé dans l'abandon d'un référentiel
- *Pour arrêter une démarche trop pesante.* Quand la démarche de référentiel amène plus de freins que de bénéfices à l'activité quotidienne, la question de l'abandon se pose alors. Très souvent la certification est un facteur de lourdeur
- *Pour arrêter une double mesure.* Quand les indicateurs de référentiels ne fournissent plus les informations nécessaires à la direction ou au management et quand des tableaux de bord parallèles naissent, alors ce référentiel n'a pas plus lieu d'être.

² Cf le rapport CIGREF - IFACI sur « le contrôle interne des SI des organisations » - 2009 - www.cigref.fr

3 Les bonnes pratiques durant le cycle de vie du projet Référentiel

La mise en place d'un référentiel doit être gérée comme un projet. D'après les entretiens réalisés, la gestion de projet peut se décomposer en 10 étapes, du lancement de la démarche à la communication sur les bénéfices.

Figure 13 : Le cycle de vie du référentiel en 10 étapes



Source : CIGREF

3.1 Identifier les déclencheurs de la mise en place d'un référentiel

Durant les interviews, il est apparu que les « éléments déclencheurs » étaient autant liés à un évènement ponctuel, comme le 11 septembre 2001 qui a provoqué une politique sécuritaire, qu'à un constat criant de manque d'alignement stratégique ou simplement d'efficacité. (Cf. Figure 16).

A première vue, la fusion (42% des cas de notre échantillon) constitue un facteur décisif dans le choix de mise en place d'un référentiel. En réalité, ce changement capitalistique n'est pas l'unique déclencheur. Un constat, souvent tardif, d'un manque d'harmonisation des cadres de décision et des méthodes peut constituer le point de départ de la démarche.

Les facteurs déclencheurs peuvent être spécifiques à certains contextes d'entreprise.

Figure 14 : Exemple Valeo – Contexte de mise en place de COBIT

Valeo est un équipementier automobile dont l'organisation est fortement décentralisée, centrée sur les usines qui ont des objectifs dédiés, des ressources propres et une orientation client et résultat, d'où un contexte difficile de mise en place et de déploiement de COBIT.

La mise en place de COBIT avait pour objectif de diminuer les risques, de faire progresser les usines (démarche structurée), de disposer d'une juste évaluation des managers informatiques et de favoriser une intégration rapide des nouvelles sociétés.

Cette mise en place s'est faite en utilisant la méthode industrielle de VALEO en 5 étapes (*Five Steps*) : **S**tructuriser, **T**raduire, **E**tablisher, **P**rogresser et **S'**améliorer.

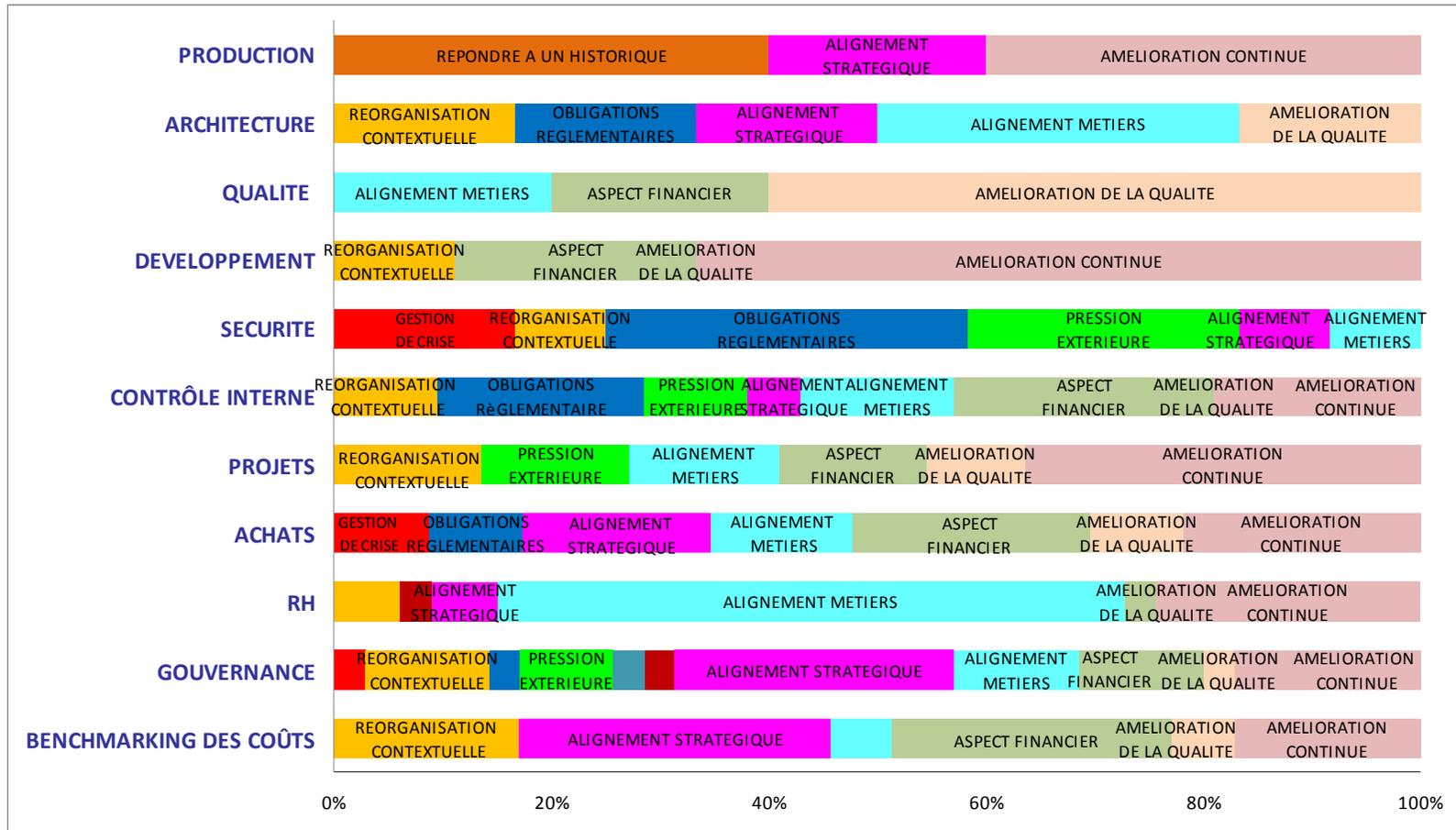
Le référentiel a pu être déployé avec succès du fait de sa reformulation dans les termes et la culture de l'entreprise (*Five Steps*), de la mobilisation des équipes autour du référentiel, d'un mécanisme d'autoévaluation, de la communication faite sur les bons et les mauvais élèves (podium), de l'utilisation de l'audit comme outil de pilotage, de la mise en place de *roadmaps* de déploiement partagées...

Figure 15 : Exemple Natixis – Contexte de mise en place du référentiel CMMI

Natixis a choisi le référentiel CMMI pour les raisons suivantes :

- Disposer d'un modèle adapté pour améliorer la qualité et les délais de réalisation des projets
- Disposer d'un modèle reconnu, tant dans le secteur industriel que par des organismes financiers
- Bénéficier d'un ensemble structuré de bonnes pratiques permettant :
 - à l'ensemble des acteurs de disposer de règles partagées (avoir un langage commun)
 - de ne pas réinventer les pratiques sur chaque grand projet
 - d'homogénéiser les pratiques au sein de la DSI
- Travailler plus facilement avec les partenaires avec l'utilisation d'un modèle de place

Figure 16 : Les éléments déclencheurs de la mise en place d'un référentiel par domaine



Source : CIGREF

Figure 17 : Exemple AXA – Contexte de mise en place du référentiel Six Sigma

Chez AXA, la mise en place du référentiel Six Sigma a été justifiée par les critères et le contexte suivant :

- Un besoin, à partir de 2002, de renforcer la réalisation de projets donnant rapidement des gains de productivité tangibles et mesurables
- Une volonté de développer et diffuser au sein de l'entreprise la culture de l'amélioration continue
- Une volonté de développer et diffuser au sein de l'entreprise une « culture processus orienté client »

Figure 18 : Exemple CNAF – Contexte de mise en place du référentiel ISO 20000

La mise en place d'un référentiel qualité ISO 20000 au sein de la CNAF était liée au contexte suivant :

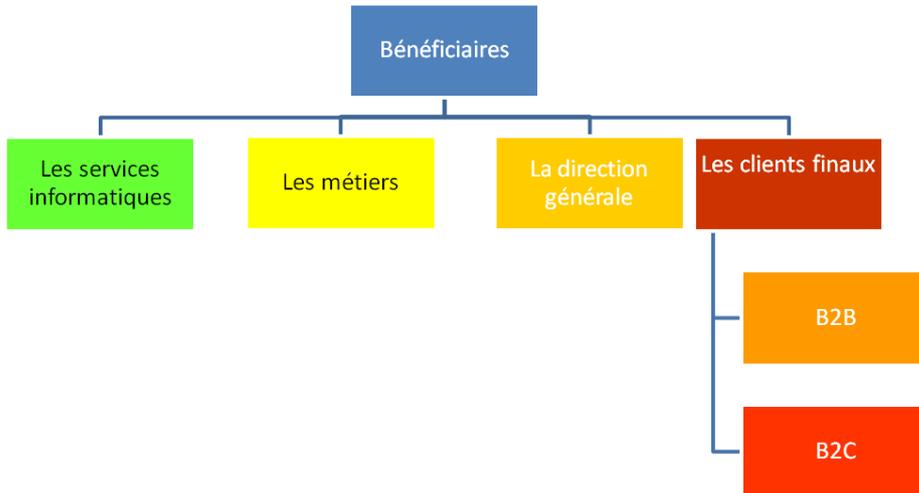
- Un service parapublic ayant des volumes de traitement importants et complexes, intégrant les contraintes du privé et du public
- Une pression de l'état (sollicitation réglementaire, diminution générale des moyens)
- Le SI est l'usine de l'entreprise
- Une culture historique très décentralisée

Dans ce contexte, les enjeux étaient d'une part accélérer les cycles de livraison, d'autre part faire face à la complexité de la réglementation. Le référentiel ISO a contribué à répondre à ces enjeux.

3.2 Cadrer le projet : les bénéfices attendus par des bénéficiaires multiples

Afin de favoriser l'appropriation des référentiels en entreprise, il est nécessaire de réaliser un cadrage du projet en identifiant les bénéficiaires et en inscrivant la finalité du projet pour l'entreprise. Cette démarche doit ancrer sa légitimité dans des enjeux financiers ou des bénéfices métiers. Les enjeux de qualité, à savoir l'évitement de dysfonctionnements, sont également très souvent le point départ des référentiels SI.

Figure 19 : Les bénéficiaires de la mise en place d'un référentiel



Source : CIGREF

L'élaboration des *business case* permet, ensuite, de dresser des schémas directeurs. Il s'agit donc de recenser, dans un premier temps les besoins métiers, et dans un second temps, les bonnes idées et en éliminer les effets de mode. Enfin, il faut définir par processus un vocable compréhensif et commun pour tous, quelque soit le pays.

Peut-on justifier la mise en place d'un référentiel en termes de ROI ? Certaines entreprises justifient la mise en place de référentiels pour des raisons légales ou de conformité ou de qualité. D'autres entreprises essaient parfois de démontrer la mise en place d'un référentiel en termes de ROI ou de gains de productivité.

Figure 20 : Exemple AXA – *Business Case* de la mise en œuvre de Six Sigma

Chez AXA par exemple, la mise en place de Six Sigma a été justifiée de la façon suivante : Principal argument : chaque projet mené avec ce référentiel doit s'engager sur l'obtention de gains de productivité dans les 12 mois qui suivent. Ces gains de productivité peuvent être mesurés en termes de satisfaction ou fidélisation client.

Concrètement :

- Chaque projet fait l'objet d'une analyse économique validée par les clients métiers et la direction financière
- La mesure des gains de productivité se fait pour chaque projet avec des revues organisées à 3 mois et 12 mois
- La mesure des gains en matière de satisfaction client se fait à travers des enquêtes clients régulières permettant d'évaluer les améliorations

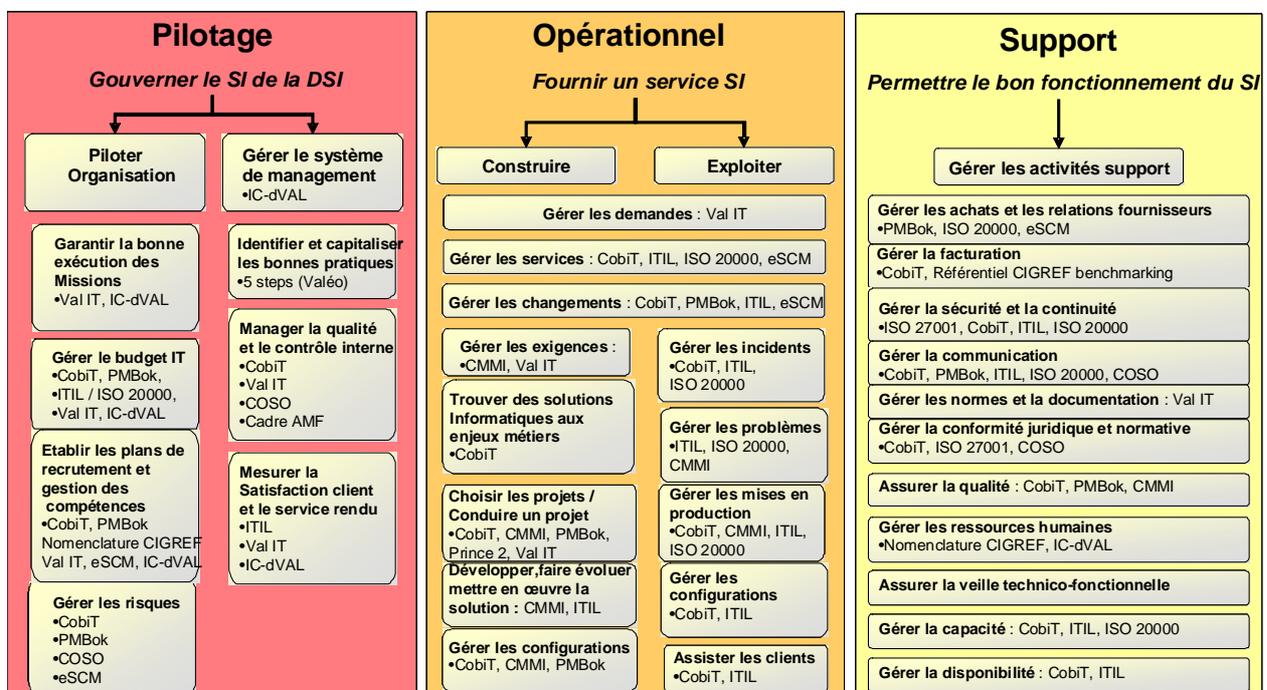
- La mesure des gains en matière de fidélisation se fait sur la base de l'analyse du portefeuille clients et de son comportement
- Par ailleurs, l'investissement transversal nécessaire à l'animation des experts de la méthode (« *Black-Belts* ») et à l'évolution de la boîte à outils est également intégré dans l'analyse économique du programme interne

3.3 Positionner les référentiels sur les processus identifiés par la DSI

Au cours des entretiens, il est apparu qu'une majorité des entreprises avaient dressé une cartographie des principaux processus de la DSI.

L'intérêt de cette démarche de cartographie de processus est, d'une part de permettre un meilleur pilotage de la DSI, d'autre part, elle permet de relier et de rattacher les processus de la DSI aux référentiels du marché. Le schéma ci-dessous, reprend les processus de la DSI tels que décrit dans le rapport 2008 du CIGREF le « SI des DSI » et, nouveauté, les rattache à leurs référentiels associés.

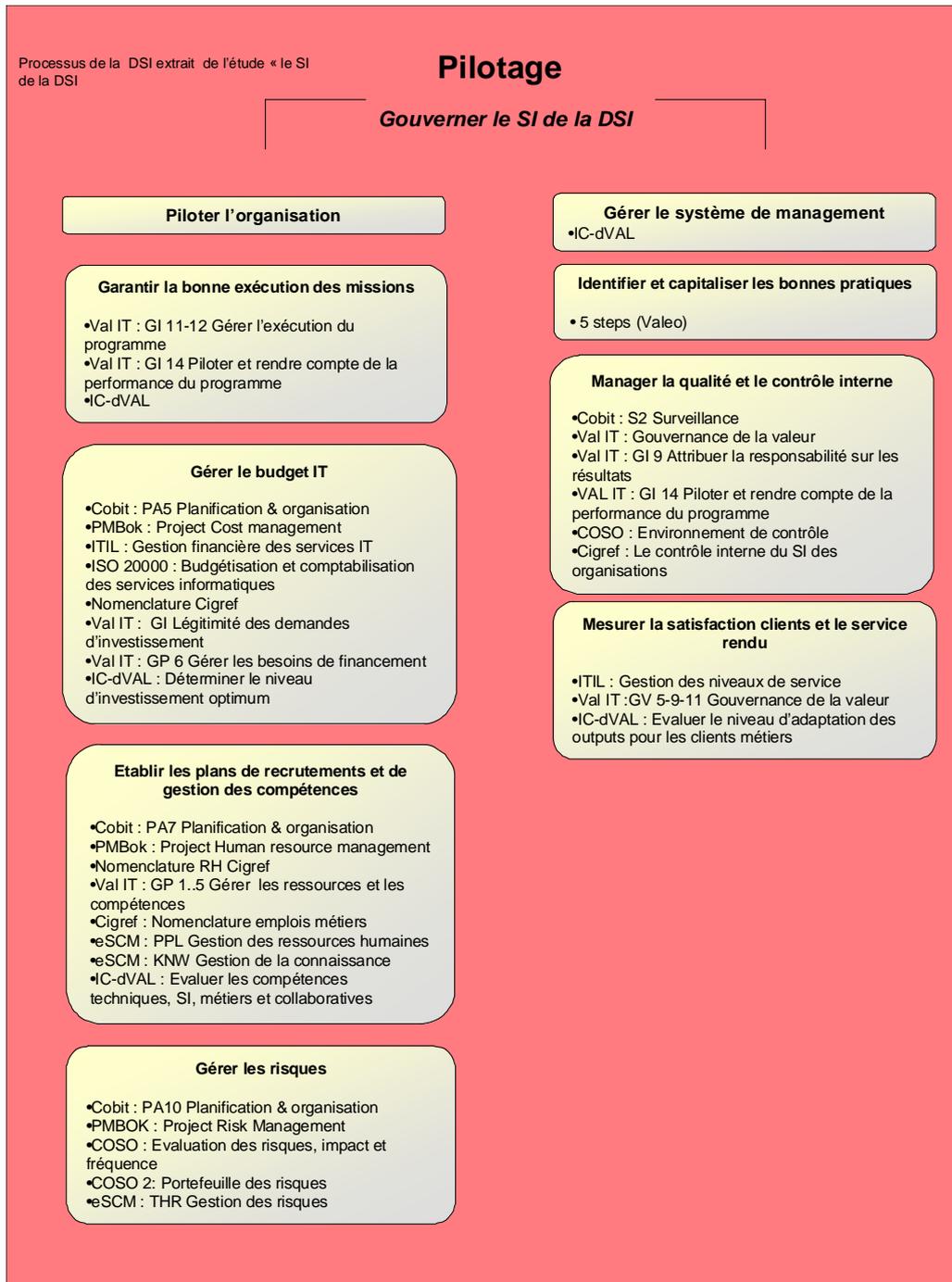
Figure 21 : La cartographie des processus de la DSI et *mapping* avec les référentiels SI du marché



Source : CIGREF

3.3.1 Les processus de pilotage : Gouverner le SI de la DSI

Figure 22 : Cartographie des processus de pilotage de la DSI et Référentiels SI du marché



Source : CIGREF

Les processus de pilotage de la DSI sont scindés en deux catégories : Le pilotage de l'organisation et la gestion du système de management.

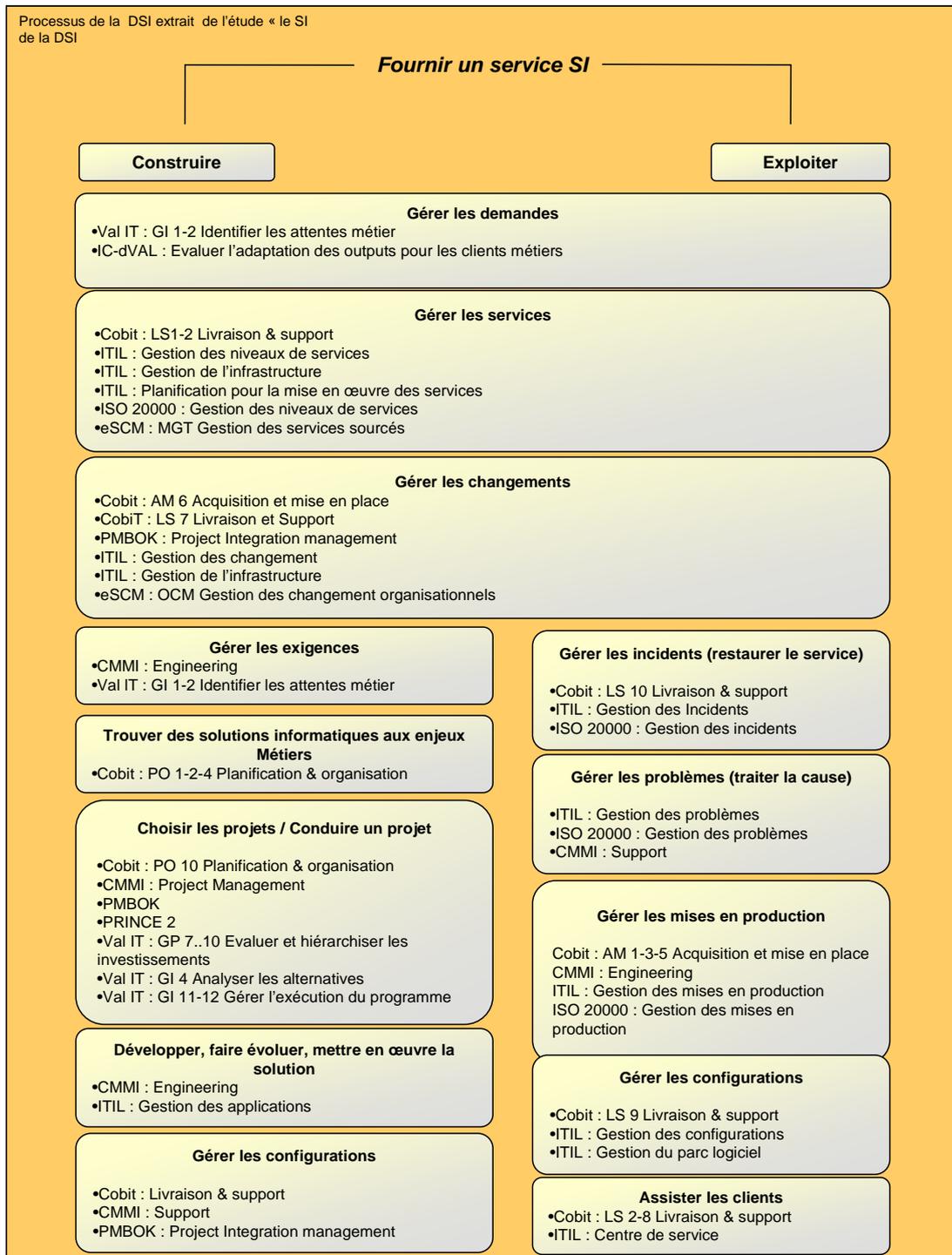
L'analyse des processus de la DSI et de ceux des référentiels SI du marché nous permet d'identifier les processus non couverts par les référentiels SI du marché.

Ainsi, le processus « Identifier et capitaliser sur les bonnes pratiques » n'est repris dans aucun référentiel. Il en est de même pour le processus « assurer la veille technico-fonctionnelle ».

L'aspect budgétaire, essentiel pour un DSI, est couvert par une quantité d'outils du marché, tels que Val IT ou ITIL «Gestion financière des services IT », mais n'est finalement pas citée dans les entretiens. Dans le domaine de la création de valeur, la méthode IC-dVAI peut apporter par ailleurs une vue globale au DSI sur les modalités de création de valeur en la traduisant tant en indices de performance qu'en termes monétaires (exprimés en € tant au plan global que pour des activités individuelles).

3.3.2 Les processus « opérationnels » : Fournir un service SI

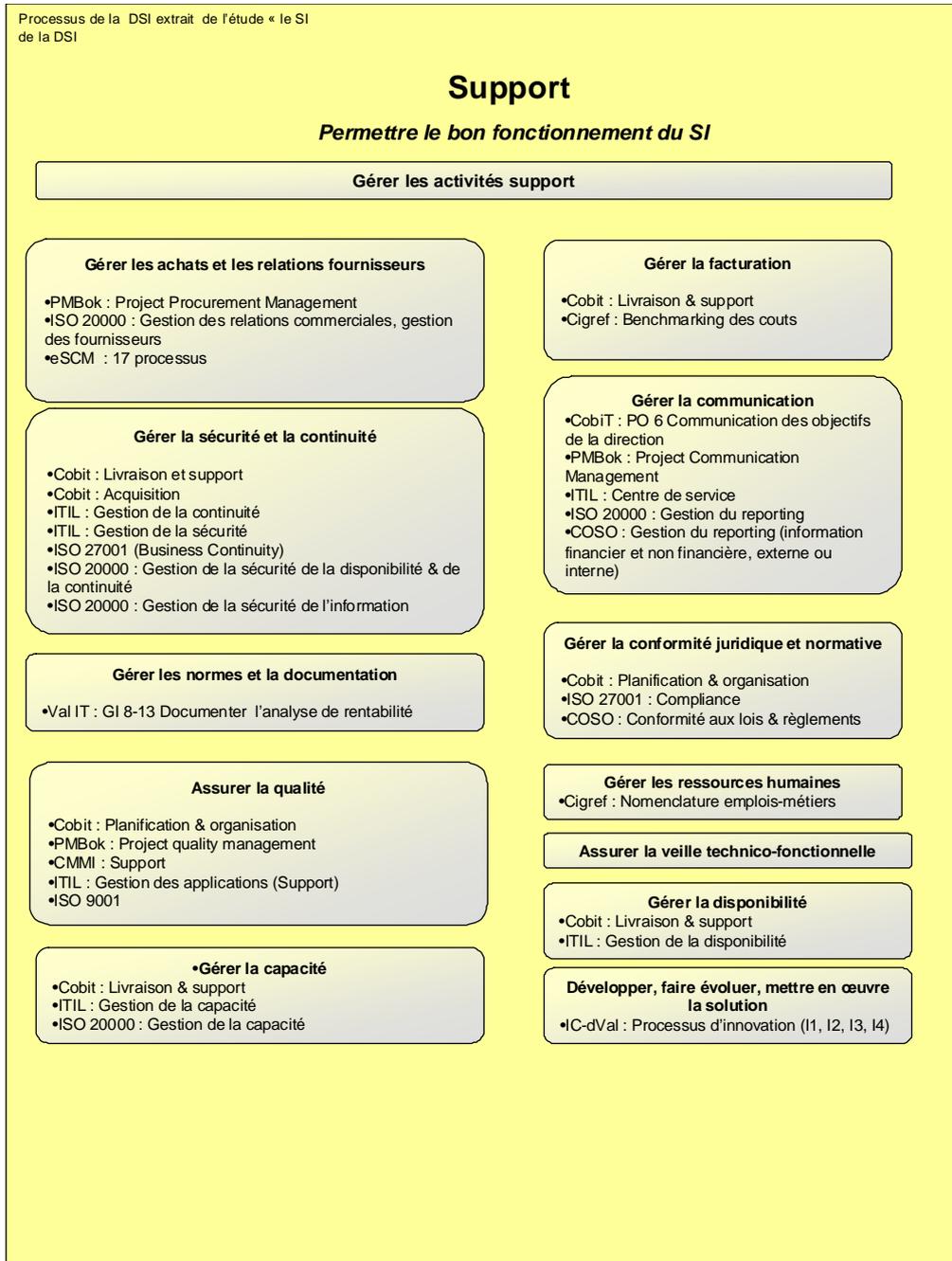
Figure 23 : Cartographie des processus « opérationnels » de la DSI et Référentiels SI du marché



Source : CIGREF

3.3.3 Les processus « Support » : Permettre le bon fonctionnement du SI

Figure 24 : Cartographie des processus de « Support » de la DSI et Référentiels SI du marché



Source : CIGREF

3.4 Choisir un référentiel du marché ou développer un référentiel « maison »

Choisir entre le développement interne (référentiel maison) et l'intégration d'un produit « packagé » (référentiel du marché) nécessite de connaître les limites inhérentes aux référentiels du marché, puis d'identifier les freins liés à l'entreprise ou à son environnement.

En effet, la lourdeur du référentiel (trop de documentations), le coût de mise en place élevé (prix des ressources), et une démarche de certification trop engageante expliquent la préférence des DSI pour les référentiels « maison ». Le référentiel maison sera en effet par nature mieux adapté à la culture de l'entreprise, plus léger en documentation et ne nécessitera pas de démarche de certification.

Le faible degré de diffusion du référentiel, l'absence de culture unique d'entreprise (suite à une croissance externe, par exemple), l'indépendance des filiales internationales ou bien simplement l'historique de l'entreprise sont également déterminants. Certaines entreprises peuvent être pionnières en matière de référentiels (ex : General Electric, Toyota) autrement dit bâtir elles-mêmes des référentiels puis les soumettre à la normalisation ou les diffuser en partenariat avec des sociétés de conseil ou des PME PMI (Co-design).

Enfin, les facteurs déclenchant sont à analyser. Plus une situation est critique, plus le référentiel de marché apparaîtra comme inéluctable.

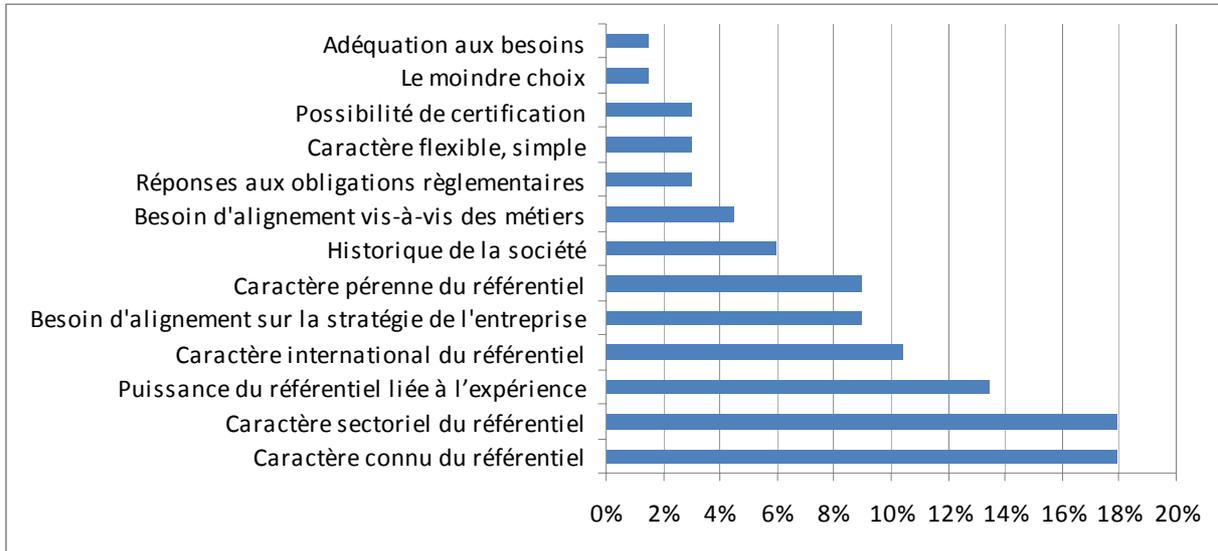
3.5 Choisir le référentiel du marché

Si le choix se porte sur un référentiel du marché, sa notoriété, en France ou à l'étranger, est un critère de sélection pour les DSI. Sa traduction dans une ou plusieurs langues permet de fluidifier la diffusion, car un langage commun est déjà défini pour l'ensemble des pays.

Dans le domaine des *benchmarks*, la composante sectorielle du référentiel est très importante. Beaucoup d'entreprises font appel à des référentiels de *benchmark* développés par des clubs d'industriels de même secteur, ou bien par des cabinets de conseil en stratégie.

L'ancienneté du référentiel est également un aspect important dans le critère de choix du référentiel (cf graphique infra). Dans des contextes d'urgence, le fait que le référentiel soit « éprouvé » permet aux sponsors d'asseoir leur décision et de déclencher une démarche de mise en oeuvre. La prise de risques est alors réduite pour l'entreprise.

Figure 25 : Les critères de choix des référentiels de marché



Source : CIGREF

Figure 26 : Exemple AXA - Les critères de choix de Six Sigma

Exemple AXA

AXA a choisi le référentiel Six Sigma pour les raisons suivantes :

- Une approche proposant plusieurs types de projets (amélioration continue, mise sous contrôle quantitative, conception de nouveaux processus)
- Une mise en œuvre pragmatique démontrant sa pertinence par l'exemple
- Une démarche participative permettant de diffuser, également, la culture de l'amélioration continue auprès du management et des équipes
- Un référentiel qui permet de développer rapidement des compétences en interne en s'appuyant sur des standards en termes de démarche de réalisation des projets, de formation des experts de la méthode (« *Black-belt* »), d'outillage des démarches

AXA a néanmoins fait attention à l'effet de mode autour de l'approche processus et veillé à ce que la démarche ne soit pas vue comme orientée uniquement vers les gains de productivité

Figure 27 : Exemple AXA – Les critères de choix de CMMI

Exemple AXA

AXA a choisi le référentiel CMMi pour les raisons suivantes :

- Un modèle éprouvé (1986)
- Un modèle structuré avec une approche progressive et guidée pour favoriser l'amélioration des pratiques
- Un modèle focalisé sur des objectifs (le quoi) et non sur des processus (le comment)
- Un modèle utilisé non comme une fin en soi, mais comme un levier dans une démarche de professionnalisation

AXA a fait attention aux risques liés à la mise en œuvre de ce modèle. Il s'agit notamment d'un modèle dont l'appropriation nécessite du temps et de l'accompagnement. Il faut éviter d'être « jusqu'aboutiste » dans la définition des processus permettant d'atteindre le niveau visé. Il faut également éviter de trop se focaliser sur les processus, au détriment du changement de culture. Enfin il faut veiller à l'adhésion du management à cette approche

3.6 Les facteurs clés de succès d'une démarche de gestion de « référentiel »

3.6.1 Mutualiser la mise en œuvre des référentiels, au niveau de l'entreprise

La mutualisation de la mise en œuvre d'un référentiel au niveau de la DSI groupe est un des moyens de consolider la démarche d'un référentiel. La DSI prend alors un rôle prépondérant dans la diffusion des référentiels. Elle anime et garantit cette mutualisation. La mutualisation peut être internationale comme c'est le cas pour la gouvernance et la sécurité.

3.6.2 Etre clair sur son périmètre (géographique, métiers, filiales)

Dans la majorité des cas, le déploiement se fait pas à pas, sur un site pilote, facile à mettre en œuvre en général, et/ou dans la maison mère. Dans un contexte international, la notion de périmètre est d'autant plus importante. Etendre le référentiel vers d'autres services ou d'autres métiers lui assure une pérennité.

3.6.3 Définir le niveau d'obligation et d'applicabilité du référentiel

Le niveau d'obligation est défini selon :

- La criticité des résultats attendus pour l'entreprise,
- Le degré de déploiement du référentiel
- La zone de déploiement géographique

Il se compose de trois niveaux d'obligations, pour les entités ou filiales :

Au premier rang, les « directives » ont un caractère obligatoire qui entraîne une sanction en cas de non-application. Ces directives correspondent à une nécessité pour l'entreprise. Le contrôle interne, la sécurité, les référentiels de collaboration en sont les exemples.

On parlera plutôt d'une « recommandation », traduite par « obligatoire sauf si », lorsque la non-application est tolérée. Si le contexte, la situation géopolitique ou économique, peut empêcher la filiale de financer la mise en place du référentiel, elle en sera alors dispensée. On constate également une certaine tolérance lors du démarrage du référentiel : il génère souvent une période de flottement durant laquelle sa maturité (ou son caractère abouti) conditionne l'appropriation de celui-ci.

Enfin le « fortement conseillé ou bonne pratique » peut se traduire comme « optionnel ». On retrouve ce niveau d'obligation dans le domaine de la gestion de projets. La DSI fournit des outils de management et met en ligne un référentiel de conduite de projet. Mais ce sont en fait des outils facultatifs mis à la disposition des métiers, les métiers pouvant utiliser leur propre méthodologie de gestion de projets. La DSI intervient alors comme un support aux métiers.

3.6.4 Adopter une démarche de mise en œuvre claire et volontariste

3.6.4.1 Mobiliser une équipe interne volontariste

La mise en place d'un référentiel requiert des ressources internes et externes. Concernant les équipes internes, il s'agit souvent d'une équipe de taille réduite (1 à 10 personnes), qui travaille en coopération avec le responsable gouvernance, et parfois avec des cabinets de conseil externes. La mise en place d'un sponsor, de comités de suivi et de référent par processus, ayant une autonomie complète, peut faciliter grandement le déploiement. Les référentiels de pilotage sont en général soumis à l'approbation de la direction générale, tandis que des référentiels métiers ou SI restent aux mains des métiers et de la DSI, sauf si le domaine traité est un composant de la politique d'entreprise comme par exemple la gestion du risque dans le secteur des assurances. L'implication de la direction générale est un facteur clé de succès surtout au démarrage.

3.6.4.2 Faire appel à des ressources externes pour maintenir la dynamique et le « cap » du projet

Les entreprises font appel à des ressources externes pour des raisons de contrainte de temps, de pénurie d'expertise, pour des opérations non stratégiques mais aussi pour maintenir la dynamique et le « cap » du projet. La typologie des prestataires varie selon le cycle de vie et la nature du référentiel.

Dans le domaine du benchmarking, les entreprises peuvent faire appel à des cabinets de conseil, sur l'ensemble du cycle, pour différents motifs, tels que la crédibilité de la société, la précision des *benchmarks*, le caractère sectoriel ou international du benchmark.

Dans le domaine du contrôle interne, les entreprises peuvent également faire appel aux cabinets d'audit pour évaluer la conformité de leur processus, au regard des obligations réglementaires, dans une logique d'amélioration continue.

3.6.5 Bien dimensionner les moyens (et savoir défendre son budget)

Si l'achat de matériel ou de logiciels est identifiable dans le budget de la DSI, en revanche, la part consacrée aux référentiels ne l'est pas forcément. Le coût de la mise en place d'un référentiel peut être soit rattaché au budget qualité soit ventilé dans les différents projets auxquels il bénéficie.

3.6.6 Valoriser le projet avec des étapes intermédiaires et des résultats intermédiaires tangibles

D'après les entretiens, le cycle de vie du référentiel, du lancement à l'amélioration continue, s'échelonne de 18 à 60 mois. Les experts s'accordent à dire que le délai est souvent mal accepté par les métiers ou les utilisateurs et ce refus de prendre le temps peut être à l'origine de nombreux échecs.

Certaines entreprises ont mis en place des instances de pilotage qui analysent les niveaux de « performance, coût, délais, risques ».

Une bonne pratique constatée est de sortir régulièrement des livrables intermédiaires avec des résultats tangibles

3.6.7 Gratifier et valoriser les équipes (certification)

La certification d'individus ou d'organisation n'est pas une fin en soi mais elle peut légitimer la démarche de mise en place d'un référentiel.

La certification émane d'organismes tiers (cf annexes), elle valide les connaissances et les compétences des individus (exemple : ITIL) ou des structures (exemple : ISO).

La certification peut parfois être un frein à la mise en place complète d'un référentiel. Elle peut devenir un prétexte à la non-réponse aux métiers. Qu'elle soit collective ou individuelle, la certification est difficile à obtenir : la certification collective suppose une remise à niveau permanente et donc un investissement lourd (exemple : ISO 9001), la certification individuelle, une fidélisation des collaborateurs.

La pression extérieure amène les entreprises à se certifier, soit pour répondre à des exigences, comme par exemple celles de la cour des comptes, soit pour être crédible vis-à-vis de partenaires ou encore pour s'inscrire dans un environnement international (CobiT).

Sur l'ensemble des entretiens menés, la certification apparaît finalement comme un outil facultatif et non un objectif :

- En externe, la certification peut être un des critères de choix d'un prestataire (même si les compétences affichées ne doivent pas être confondues avec les compétences réelles).
- En interne, elle permet également de valoriser les hommes et leurs compétences, de fédérer les équipes autour d'un objectif commun, d'avoir une cohérence d'ensemble par la polyvalence des ressources et donc d'améliorer les performances par le biais d'une communication homogène.

3.7 Conduire le changement

La conduite du changement est une étape clé dans le déploiement d'un référentiel. La conduite du changement s'applique moins si le référentiel a un caractère obligatoire ou naturel. Elle dépend également de la nature du changement (transformation, évolution, correction), ainsi que du niveau de maturité du référentiel dans son cycle de vie.

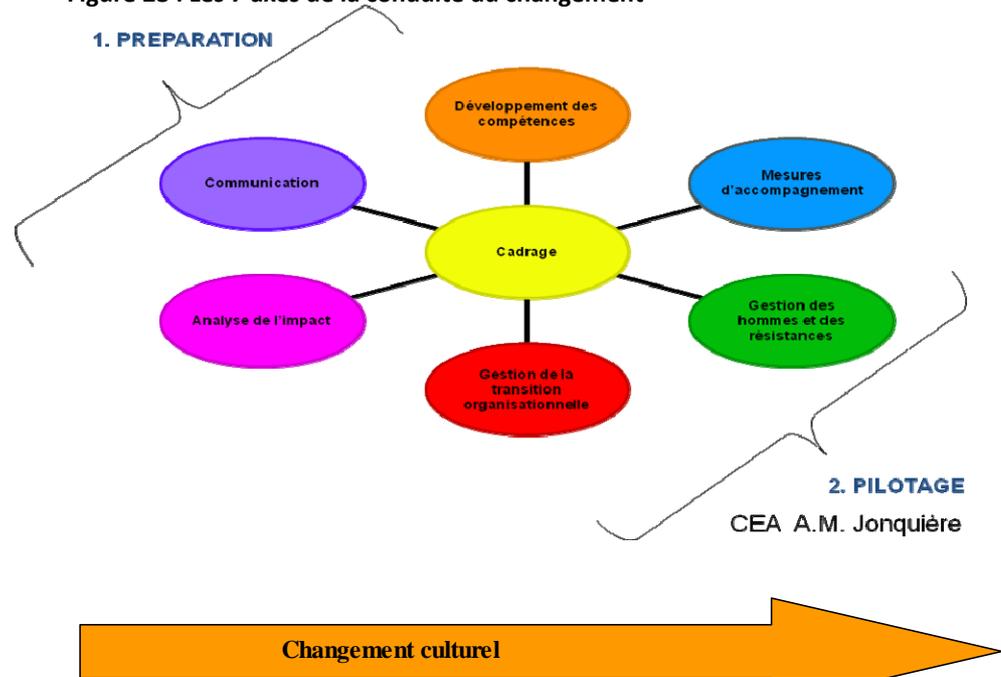
Ce management est moindre lorsque le référentiel est légitime comme la sécurité. Le point de départ de la démarche consiste donc à rendre légitime le référentiel.

La maturité des entreprises interrogées sur le sujet est variable voire faible : une confusion est très souvent faite entre les leviers de conduite du changement et la conduite du changement elle-même.

Le premier niveau de maturité se limite à la formation. Dans le deuxième niveau, l'entreprise met à disposition un référent technique pendant la durée de déploiement. Le troisième niveau de maturité combine une formation et une communication notamment auprès des chefs de service. Le quatrième niveau induit une prise en compte des acteurs futurs dès la construction du référentiel.

La conduite du changement doit se faire le plus en amont possible du projet. Elle concerne à la fois les nouvelles recrues, les salariés, les prestataires ...Elle implique un changement dans la façon de penser et de faire, tant au niveau de la perception, de la motivation que de la responsabilisation.

Figure 28 : Les 7 axes de la conduite du changement



La finalité de la mise en place d'un référentiel est sa transparence même. In fine l'utilisateur final ne doit plus avoir conscience de l'existence du référentiel, il doit en voir intériorisé les exigences et les règles comme l'illustre le tableau suivant.

Figure 29 : La traduction en langage utilisateurs de la maturité des organisations en matière de référentiels

La maturité de l'usage du référentiel		Traduction en langage utilisateurs
Niveau 1	La veille sur les référentiels	Pourquoi pas?
Niveau 2	Les bonnes pratiques	Qu'est-ce que je peux utiliser dans les référentiels?
Niveau 3	Recommandés (obligatoire sauf si)	Je n'ai pas les ressources suffisantes !
Niveau 4	Obligatoire contraignant	C'est lourd !
Niveau 5	Approuvé	C'est naturel
Niveau 6	L'amélioration continue par les acteurs	Cela va de soi, et voilà ce qu'on pourrait améliorer

Source : CIGREF

l'implication des employés voire des syndicats, la gestion de la résistance aux changements, (l'anticipation des craintes, la réponse aux objections sur la lourdeur), la compréhension de l'historique d'une société parfois très familiale, la recherche et l'affichage de bénéfices rapides, l'exemplarité sont des préalables nécessaires au changement.

La conduite du changement est très importante notamment dans des contextes multiculturels.

La communication sur le temps d'adaptation, sur les bénéfices, la création de valeurs auprès des utilisateurs, sur les règles connues et appliquées par tous est indispensable. En un mot, il faut démystifier la démarche et éviter un certain vocabulaire (comme par exemple le mot « référentiel »).

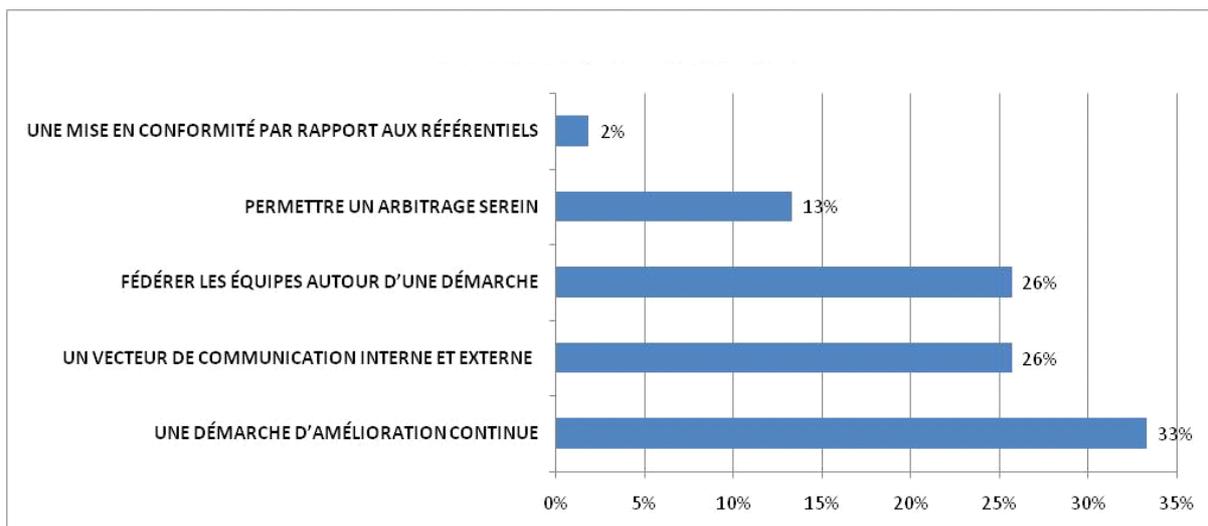
3.8 Mesurer l'usage

« Les indicateurs permettent d'objectiver la subjectivité »

3.8.1 La mesure de l'amélioration continue

La mise en place d'indicateurs vise à remplir plusieurs finalités. Tout d'abord elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Ensuite, elle constitue un vecteur de communication interne et externe. Enfin, Le besoin de communication est également très présent au sein des DSI et enfin, la démarche managériale revient assez régulièrement ramenant aux objectifs de la mise en place d'un référentiel.

Figure 31 : La finalité des indicateurs



Source : CIGREF

3.8.2 L'utilisation des indicateurs propres aux référentiels

L'utilisation d'indicateurs propres aux référentiels peut constituer un premier niveau de mesure de l'usage des référentiels.

Les indicateurs les plus simples à mettre en place sont le *reporting* des incidents, le taux de disponibilité d'ITIL. Ils peuvent servir de critères d'évaluation. Dans certains cas, les « métiers » donnent leur niveau de satisfaction en émettant un « feu vert, orange ou rouge », qui détermine ensuite le niveau de rémunération variable des services informatiques.

3.8.3 L'exemple d'indicateurs d'usage transverses aux référentiels

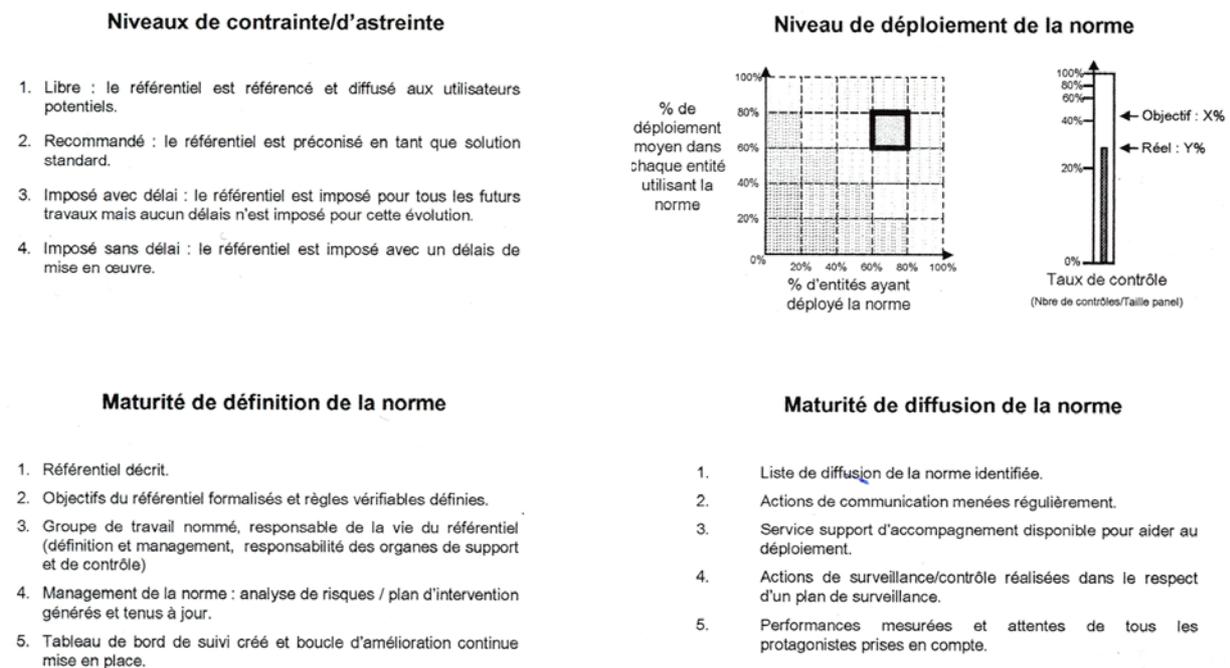
Certains indicateurs peuvent dépasser le cadre d'un seul référentiel, et constituer des indicateurs transverses, des indicateurs d'usages.

Le Crédit Agricole SA par exemple mesure les usages de ses référentiels selon quatre axes :

- Niveaux de contrainte
- Maturité de définition de la norme
- Maturité de diffusion de la norme
- Niveau de diffusion de la norme

Ces indicateurs peuvent ensuite alimenter une *Balanced Score Card* (BSC).

Figure 32 : Les indicateurs d'usage



<p>Entité détentrice de la norme : CASA</p> <p>Nom du resp. opérationnel de la norme : M. Durand</p> <p>Périmètre d'application de la norme : CASA hors CR</p> <p>Niveau d'astreinte de la norme : recommandation</p> <p>Date de dernière mise à jour de la fiche : 26 janv 2009</p>	<p>Objectifs généraux de la norme :</p> <ol style="list-style-type: none"> A B Z
<p>Description de la norme :</p> <ul style="list-style-type: none"> A B C Z 	<p>Axes d'améliorations de la norme/chantiers à venir :</p> <ul style="list-style-type: none"> A (Obj 05/09) B C Z

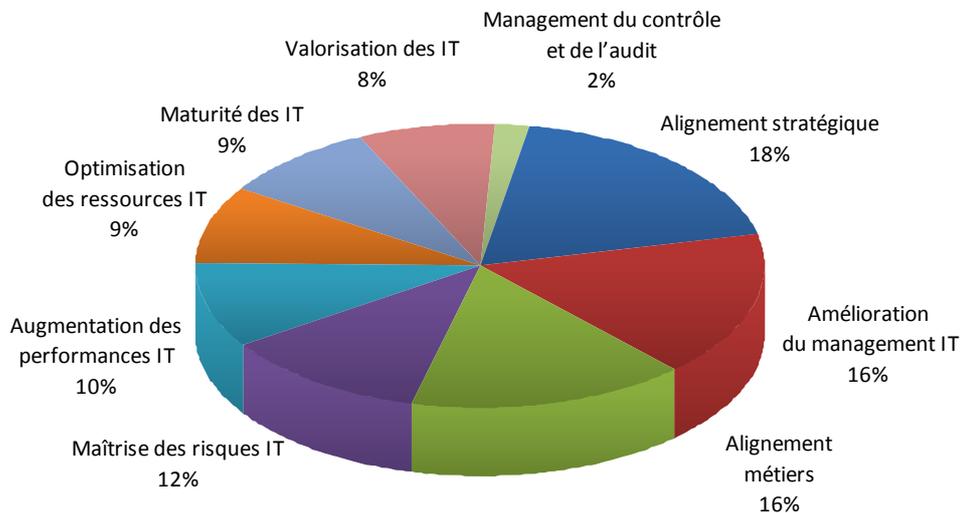
	Maturité de définition de la norme	Maturité de diffusion de la norme	Niveau de déploiement de la norme
<input type="checkbox"/> Etat au 09/08 <input type="checkbox"/> Objectif 12/09	<ol style="list-style-type: none"> Référentiel décrit. Objectifs du référentiel formalisés et règles vérifiables définies. Groupe de travail normé, responsable de la vie du référentiel (définition et management, responsabilité des organes de support et de contrôle) Management de la norme : analyse de risques / plan d'intervention générés et tenus à jour. Tableau de bord de suivi créé et boucle d'amélioration continue mise en place. 	<ol style="list-style-type: none"> Liste de diffusion de la norme identifiée. Actions de communication menées régulièrement. Service support d'accompagnement disponible pour aider au déploiement. Actions de surveillance/contrôle réalisées dans le respect d'un plan de surveillance. Performances mesurées et attentes de tous les protagonistes prises en compte. 	<p>Le graphique à gauche illustre le pourcentage de déploiement moyen dans chaque entité utilisant la norme, avec des points de données à 20%, 40%, 60%, 80% et 100%. Le graphique à droite indique le Taux de contrôle, avec des points de données à 0%, 20%, 40%, 60%, 80% et 100%.</p>

Source : Crédit Agricole SA

3.9 Communiquer sur les bénéfices constatés

Si les bénéfices sont assez difficiles à évaluer car chaque référentiel a son propre résultat, les DSI communiquent sur quatre apports de la démarche : l'alignement stratégique notamment en matière de fusion, l'alignement métiers très présents sur les référentiels mixtes (SI-métiers), l'amélioration du management. Enfin, la maîtrise des risques est aussi un bénéfice fréquemment évoqué.

Figure 33 : Les bénéfices constatés de la mise en place des référentiels



Source: CIGREF

4 Conclusion : quelques axes d'améliorations

A l'issue des entretiens, un certain nombre d'axes d'amélioration ont pu être mis en évidence :

- La mise en place d'indicateurs synthétiques de maturité de l'entreprise sur les référentiels doit être améliorée.
- La perception des bénéfices liés aux référentiels par les métiers reste à développer.
- Le foisonnement des référentiels de gestion de projets mériterait sans doute une simplification et une harmonisation, en particulier quand l'entreprise s'inscrit dans un environnement international.
- L'émergence de nouveaux référentiels autour des relations fournisseurs (eSCM) ou de la création de valeur restent à surveiller. En effet le pilotage de la DSI en termes de création de valeur stratégique et opérationnelle et de création de valeur à partir de ses principaux actifs (les actifs de SI – méthode IC-dVAL - ou à partir de la considération d'une problématique de pilotage globale de la valeur – méthode VAL IT - va prendre de l'importance dans les années à venir. Certains de ces référentiels ont déjà fait l'objet d'un déploiement plusieurs par plusieurs membres du CIGREF (IC-dVAL).

5 Annexe : Fiches descriptives de quelques référentiels

Référentiel	5 steps
Domaine	Gestion de la performance. Pilotage de l’alignement
Organisme référant	5 steps : www.5steps.fr
Historique	<p>La méthode 5 steps a été co-conçue en 2004 par MNM Consulting et le groupe Valeo. Elle synthétise l’expérience accumulée par Valeo dans le déploiement de ses stratégies métiers et la capitalisation des bonnes pratiques.</p> <p>Aujourd'hui, 5 steps s'impose comme une méthode innovante de mesure et de pilotage de la performance, et ce autant dans des grands groupes industriels que dans des collectivités ou des établissements publics.</p> <p>La méthode est détaillée dans un livre ("La méthode 5 steps - Pour déployer efficacement une stratégie!") publié aux éditions AFNOR en 2008. Un outil informatique dédié, "RoadMap Manager", a été développé par la société Cassini Solutions en 2008.</p>
Concepts :	<p>La méthode 5 steps formalise les sujets stratégiques sous forme de feuilles de route « roadmaps » qui décrivent le progrès sur 5 niveaux. Autour de cette formalisation, la méthode propose une démarche complète de management veillant d’une part à généraliser le pilotage et le dialogue autour de la performance dans l’entreprise, et d’autre part à capitaliser les retours d’expérience dans différentes générations de roadmaps.</p> <p>La démarche 5 steps outille les principales actions que les organisations doivent engager pour mettre en place une stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l’appropriation et la diffusion des objectifs stratégiques par tous les acteurs de l’organisation en travaillant sur une expression et une formalisation simple des exigences essentielles à la réussite de chaque objectif stratégique majeur. • Organiser le support, la communication, la formation des acteurs pour que chacun soit impliqué et motivé par l’atteinte des objectifs communs. • Evaluer régulièrement l’organisation sur ses progrès et sa performance en suivant l'avancement des livrables liés à chaque exigence. Ces livrables permettent de fixer le niveau du juste effort, d'objectiver la mesure de la performance et in fine d'apaiser les relations managériales. • Encourager de manière continue la capitalisation et le partage des meilleures pratiques afin de préparer les stratégies futures. La plateforme informatique dédiée permet notamment d'avoir accès en permanence aux bonnes pratiques qui serviront aux prochaines générations de roadmaps.



Référentiel	COBIT
Domaine	Gouvernance IT
Organisme référant	AFAI : http://www.afai.fr/
Historique	<p>Le référentiel COBIT est un cadre de référence et de contrôle fourni avec de nombreux outils (indicateurs, guides,...) pour les SI visant à déterminer « <i>si les technologies de l'information sont en cohérence avec les objectifs [...] et la stratégie de l'entreprise.</i> » Guide informatique, Principe du COBIT, www.guideinformatique.com</p> <p>C'est l'Information Systems Audit and Control Association (ISACA) qui le publie depuis 1996 et qui effectue les mises à jour (nous en sommes actuellement à la version 4.1). Il est complété par VAL IT qui se focalise essentiellement sur le retour des investissements technologiques pour la création de valeur.</p>
Concepts :	<p>De par son utilisation, COBIT permet aux SI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de s'aligner sur le métier de l'entreprise • d'apporter un plus aux métiers • de gérer au mieux ses ressources • de gérer les risques de façon efficace <p>COBIT peut donc être analysé comme une succession d'étapes formant un cycle itératif et incrémental. Ces dernières sont donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La compréhension des objectifs métiers • Leur traduction en objectifs informatiques • La détermination des principaux processus • La mesure de leurs effets sur les objectifs précédemment définis <p>A chaque phase, une remise en question des objectifs définis et du niveau de maturité de chacun des processus est donc effectuée afin que le SI soit le mieux aligné avec la stratégie de l'entreprise.</p> <p>Cependant COBIT ne révèle pas comment mettre en place ces mesures, il faudra s'inspirer d'autres référentiels (ITIL par exemple) pour y trouver un ensemble de bonnes pratiques utiles pour une bonne intégration de ces processus.</p> <p>Certification individuelle : Certified information Security Auditor</p>



Référentiel	CMMI	V1.2 (2005) CMMI (Capability Maturity Model + Integration)
Domaine	Développement	
Organisme référant	Université de Carnegie Mellon : http://www.sei.cmu.edu/cmmi/	
Historique	<p>CMMi à été conçu par le <i>Software Engineering Institute</i> de l'université Carnegie Mellon. L'objectif initial était de mesurer la qualité des services fournis au Département de la Défense Américaine par les fournisseurs de logiciels. A présent il est utilisé au sein de sociétés informatiques pour mettre sous contrôle la fonction développement.</p>	
Concepts :	<p>Les bonnes pratiques de ce référentiel sont déclinées autour de 25 processus. Deux modes de représentation sont possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La représentation continue • La représentation étagée <p>Dans la représentation continue, les processus clés sont répartis selon 4 groupes : La gestion des processus, la gestion de projet, l'ingénierie et le support. A chacun des processus est associé un niveau de maturité relatif à l'atteinte des objectifs. L'avantage de cette représentation est de définir les priorités de l'entreprise vis-à-vis des processus et d'analyser ses forces et ses faiblesses.</p> <p>La représentation étagée, consiste à évaluer la maturité de l'entreprise dans sa globalité. Au niveau de maturité initial, par exemple, la gestion de projet est peu importante et leur réussite repose essentiellement sur les individus.</p> <p>Certification de l'organisation</p>	

Référentiel	ITIL
Domaine	Gestion des services
Organisme référent	<i>itSMF</i> : http://www.itsmf.fr/
Historique	<p>ITIL à été mis en place dès 1988 par l’Organisation du commerce britannique (l’OGC). Le but premier était de rassembler des modes de pensées, de trouver les meilleurs procédés et de les rassembler dans des livres. Cette méthode se caractérise par l’utilisation d’un langage commun et d’une séparation des processus fondée sur le principe d’amélioration continue.</p>
Concepts :	<p>L’objectif premier d’ITIL est de mettre sous contrôle la production au travers la mise en place de bonnes pratiques répertoriées dans plusieurs livres.</p> <p>Le référentiel ITIL s’articule autour de 8 ouvrages qui sont inégalement utilisés.</p> <p>Les deux tomes les plus utilisés sont le soutien et la fourniture des services informatiques.</p> <p>Le premier traite essentiellement des centres de services, de la gestion des incidents, des problèmes, des mises en production, et des configurations.</p> <p>Les six autres tomes sont moins exploités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le point de vue de l’entreprise • La gestion des applications • La gestion du parc logiciel • La gestion de l’infrastructure • La gestion de la sécurité • La planification pour la mise en œuvre des services <p>ITIL dans sa version 3 s’articule autour du catalogue de service et met l’accent sur le cycle de vie du service : Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation, Amélioration continue des services.</p> <p>Certification individuelle : ITIL Foundation, Intermediate, Expert, Master</p>

V3
(2007)

ITIL

(Information Technology Infrastructure Library)

Référentiel	ISO27000
Domaine	Gestion de la sécurité de l'information
Organisme référant	ISO (International Organization for Standardization): http://www.27000.org/
Historique	Création en Juin 2005
Concepts :	<p>Cette norme est très répandue sur le marché et contient les exigences concernant la mise en place un système de management de la sécurité de l'information au travers de 11 domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique de sécurité • Organisation de la sécurité de l'information : • La gestion des actifs • La sécurité liée aux ressources humaines • La sécurité physique • Communication et gestion des opérations • Contrôle des accès • Achat, développement, maintenance logicielle. • Gestion des incidents • Continuité • Conformité <p>Certification de l'organisation</p>



Référentiel	PMBOK
Domaine	Gestion de projet à large portée (construction, logiciel ...)
Organisme référant	Project Management Institute : www.pmi.org
Historique	La première édition de PMBOK date de 1996, la seconde et la troisième édition furent publiées respectivement en 2000 et 2004.
Concepts :	<p>PMBOK contient 41 processus au travers de 9 domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management de l'intégration du projet • Management du contenu du projet • Management des délais du projet • Management des coûts du projet • Management de la qualité du projet • Management des ressources humaines du projet • Management de la communication du projet • Management des risques du projet • Management des approvisionnements du projet <p>Ce référentiel permet de répartir les processus à mettre sous contrôle selon la phase du projet tel que définies par le Project Management Institute, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation • Planification • Exécution • Surveillance et contrôle • Clôture <p>Cette répartition permet d'avoir une vision d'ensemble des étapes du projet et d'identifier les processus clés que l'entreprise souhaite maîtriser.</p> <p>PMBOK est totalement complémentaire avec des démarches d'amélioration continue des processus de type CMMI.</p> <p>Certification individuelle</p>

V4
(2008)

PMBOK

(Project Management Body of Knowledge)

Référentiel	PRINCE2
Domaine	Gestion de projet
Organisme référant	www.prince2.com
Historique	<p>A l'origine PRINCE2 est issu d'une méthodologie de gestion de projet nommée PROMPT. Suite à son adoption par le Royaume-Unis pour gérer tous ces projets liés aux systèmes d'information, cette méthodologie a changé d'appellation pour PRINCE, puis PRINCE2 lors de sa mise à jour en 1996.</p>
Concepts :	<p>PRINCE2 est divisé en huit processus, subdivisés en activités et ayant des objectifs spécifiques à atteindre. Chacun des huit processus est associé à des produits en entrée et en sortie, permettant de rythmer le projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un projet • Initialiser un projet • Diriger un projet • Contrôler une séquence • Gérer la livraison des produits • Gérer les limites de séquences • Clore un projet • Planifier <p>Les étapes du projet vues selon PRINCE2 sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démarrage • Initialisation • Exécution • Clôture <p>On remarque que la phase de surveillance et de contrôle n'est, contrairement à PMBOK, pas présente car celle-ci est intégrée aux autres étapes. Afin de mener un projet à bien, les processus utilisent huit composants essentiels à la bonne conduite d'un projet : cas d'affaire, organisation, plans, contrôles, risques, qualité, gestion des configurations et maîtrise des changements.</p> <p>Certification individuelle</p>

V2
(1996)

PRINCE2

(Projects IN Controlled Environments)

Référentiel	ISO 9000
Domaine	Gestion de la qualité
Organisme référant	ISO : www.iso.org
Historique	<p>Cette norme est issue à l'origine d'une demande de grands industriels souhaitant être reconnus pour leur bonne gestion de la qualité. La finalité de cette démarche de certification était de réduire le nombre d'audit réalisés par les clients.</p> <p>Les versions antérieures à la version 2000 avaient deux défauts majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une lourdeur administrative due à la formalisation excessive (procédures, instructions ...) • Un manque de vérification de l'adéquation entre les demandes du client et son besoin réel <p>La version 2000 a permis de remplacer la formalisation excessive en la substituant par une meilleure gestion des compétences humaines : Le mode opératoire d'une tâche n'est plus systématiquement décrit, mais fait place à la notion de compétence requise pour réaliser cette même tâche avec un certain niveau de qualité.</p> <p>Enfin le client a été mis au centre de la norme. Grâce à son expertise le fournisseur doit être à même de comprendre, d'identifier les besoins réels de son client et de mesurer son degré de satisfaction.</p>
Concepts :	<p>La norme qualité de l'ISO se décompose en quatre grands domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité de la direction vis-à-vis de l'initialisation de la démarche • Le système qualité • L'identification et la maîtrise des processus liés à la satisfaction des utilisateurs • L'amélioration continue au travers d'un système de pilotage de la performance <p>Ces quatre domaines peuvent être décomposés en 8 principes de management :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ecoute client (Ecoute, compréhension et anticipation des besoins clients) 2) Leadership (Les dirigeants doivent créer un environnement dans lequel les employés peuvent s'impliquer pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation) 3) Implication du personnel 4) Approche processus (Gérer et formaliser les activités comme une suite de tâches consommant des ressources) 5) Management par approche système : adopter une vision globale des processus et de leurs interactions afin de les gérer comme un système permettant d'atteindre les objectifs 6) Amélioration continue 7) Approche factuelle de la prise de décision (Mesurer les risques et se baser sur des données fiables) 8) Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs <p>Certification de l'organisation</p>

ISO 9000

Référentiel	TOGAF
Domaine	Architecture
Organisme référant	Open Group : www.opengroup.org
Historique	L'élaboration de Togaf date de 1995 et est basé sur le « Technical Architecture Frame Information Management » (TAFIM) conçu par le département de la défense Américaine.
Concepts :	<p>Togaf est un référentiel totalement indépendant du secteur d'activité de l'entreprise, n'imposant pas un modèle de formalisation d'architecture mais recommandant son utilisation. Celui-ci propose une démarche de conception et de gouvernance d'entreprise.</p> <p>Le point central de Togaf réside dans la communication entre la fonction informatique et les métiers pour établir les cartographies dans le but de profiter de la complémentarité des visions. Les cartographies peuvent être de plusieurs natures : cartographie de l'organisation de l'entreprise, de ses processus ou encore de ses applications et flux.</p> <p>Sur chacune des étapes d'un projet d'architecture, Togaf recommande ce travail conjoint, de l'analyse de l'organisation, jusqu'à la définition des référentiels d'exigences.</p> <p>Certification individuelle</p>

V9
(2009)

TOGAF

(The Open Group Architecture Framework)

Référentiel	COSO
Domaine	Contrôle Interne
Organisme référant	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : www.coso.org
Historique	<p>COSO à été défini par une commission (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et a pour but l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne au sein des entreprises. Son adoption s'est généralisée en particulier à cause de la Loi sur la Sécurité Financière ainsi que la loi Sarbanes Oxley.</p>
Concepts :	<p>COSO définit les 5 piliers du contrôle interne mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants ou encore les employés afin d'optimiser et de veiller au bon déroulement des opérations, de veiller à la fiabilité des informations financières, et à la conformité vis-à-vis de la législation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'environnement de contrôle • l'évaluation des risques • les activités de contrôle • l'information et la communication, qu'il s'agit d'optimiser ; • la supervision, c'est-à-dire le « contrôle du contrôle » interne. <p>COSO2 est l'évolution de COSO et intègre la notion de « Risk Appetite » à savoir le niveau de risque que l'organisation accepte de prendre pour mener à bien sa stratégie.</p>

V2
(2002)

COSO

(Committee Of Sponsoring Organizations)

Référentiel	IC-dVAL
Domaine	Piloter et Valoriser le capital immatériel SI
Organisme référant	RCSLab : www.rcslab.org
Historique	<p>La méthode IC-dVAL a été développée par le professeur Bounfour, à partir de la considération des insuffisances des méthodes existantes pour piloter « dynamiquement » la formation de la valeur dans les économies complexes. La méthode est plastique : elle s’applique à tous les actifs immatériels, au premier rang desquels les systèmes d’information. Elle est compatible avec la plupart des référentiels utilisés par les DSI (COBIT, CMMI, ITIL). Elle a été adoptée et déployée par plusieurs DSI membres du CIGREF, qui la recommande comme référentiel pour le pilotage des actifs immatériels de SI. La méthode est par ailleurs reconnue internationalement, tant par les grandes administrations internationales (METI, Institute for Defense Analyses, Washington DC), que par les grands groupes privés ou publics. La méthode est diffusée par RCSlab (www.rcslab.org)</p>
Concepts :	<p>IC-dVAL modélise le capital immatériel SI autour de quatre composantes considérées de manière interactive et dynamiquement : Les <i>Ressources et Compétences</i>, les <i>Processus</i>, les <i>Actifs Immatériels SI</i> et les <i>Outputs</i> (notamment les livrables aux métiers). La méthode permet d’explicitier dans les détails les modalités de création de valeur par les activités de la DSI, en la comparant au marché, aux DSI similaires, ainsi que de manière synthétique, à travers le calcul d’une série d’indices de performance mesurables et explicitables. La méthode permet également de déterminer les inducteurs de création de valeur pour les métiers et d’évaluer le niveau de performance de la DSI. Enfin la méthode, considère les actifs immatériels des SI (méthodologies, compétences critiques, patrimoine applicatif) et en mesure la valeur en euro tant présente, que simulée, en considérant un certain nombre de critères d’évaluation (la grille VRIO-HT notamment). A partir de là, le DSI est en mesure de dialoguer avec ses métiers, les autres fonctions de soutien (RH et finance) ainsi qu’avec sa direction générale. De même qu’elle est en mesure de piloter en interne ses actifs SI, en les intégrant à ses plans opérationnels et de gouvernance.</p> <p>La méthode fournit ainsi aux DSI une vision et des outils de pilotage renouvelés de leur fonction. Elle est par ailleurs proposée comme support de benchlearning entre les DSI membres du CIGREF.</p>

IC-dVAL

(Intellectual Capital dynamic Value Framework)

Référentiel	Val IT
Domaine	Gouvernance des investissements informatiques
Organisme référant	AFAI : www.afai.fr
Historique	N.A.
Concepts :	<p>Val IT est un cadre de référence pour la gouvernance des investissements informatiques. Au sein du référentiel on peut identifier 3 axes majeurs définis par l'ISACA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance de la valeur : Piloter, maîtriser, présenter les projets, et décider de leur poursuite en identifiant d'où vient la valeur. • La gestion de portefeuille : Consolider les attentes métiers afin d'en faire ressortir pour la direction générale, les interdépendances ainsi que les ressources nécessaires à leurs mises en œuvres nécessaires à l'arbitrage. • La gestion des investissements : Construire les programmes, et valider la légitimité de l'investissement autour d'un « business case » <p>« L'ensemble CobiT v4 et Val IT constituent un cadre de référence complet de la gouvernance des systèmes d'information en traitant respectivement de la performance de la fonction informatique — sous l'angle excellence opérationnelle — et de celle de la création de valeur via les investissements maîtrisés » ISACA.</p>

V2

Val IT

(Enterprise Value : Governance of IT investments)

Référentiel	eSCM
Domaine	Gestion des relations client-fournisseur
Organisme référant	ITsqc Research Consortium : <i>itsqc.cmu.edu</i>
Historique	<p>La première version d’eSCM à été développée en 2002 et à connue une évolution majeure en 2004.</p> <p>eSCM-SP (eSourcing Capability Model for Service Providers) V2.01 : 2006 eSCM-CL (eSourcing Capability Model for Client Organizations) V1.1: 2005</p>
Concepts :	<p>Le référentiel eSCM possède deux volets, un réservé au client, l’autre aux fournisseurs et à pour but une évaluation mutuelle. Durant le développement d’eSCM-SP, 6 domaines clés ont été mis en avant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gérer de bonnes relations entre le prestataire de services et le client • Sélectionner, embaucher et fidéliser une équipe de travail motivée. • Fournir des services bien définis qui répondent aux besoins clients • Gérer les menaces récurrentes sur le métier, telles que les problèmes de sécurité, la gestion des risques, les plans de reprise d’activité et les exigences réglementaires et légales. • Fournir des services de qualité en constante amélioration. • Gérer le transfert du service aussi bien pendant la phase d’initialisation que pendant la réversibilité. <p>L’évaluation se fait tout au long du cycle de vie du sourcing au travers des domaines d’aptitudes propres au volet considéré et selon l’étape du sourcing que sont l’analyse, le démarrage, la fourniture, la résiliation du service. Bien sur certaines activités, en dehors du cycle de vie, doivent être maîtrisées et évaluées telles que la gestion de la stratégie de sourcing, ou encore la gestion des collaborateurs pour le volet client. Cette évaluation est faite selon des niveaux d’aptitudes croissants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer le sourcing • Gérer le sourcing de façon cohérente • Gérer la performance de sourcing de l'organisation • Améliorer la valeur de façon proactive • Maintenir l'excellence <p>Certification de l’organisation</p>

