

◆ Le benchmarking informatique

Par Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international,
expert associé de *Best Practices Systèmes d'information*

Parmi toutes les techniques managériales, le « benchmarking » a une place à part au panthéon des méthodes de management. Il a été inventé au début des années 1980, non pas par le monde académique, mais bel et bien par une entreprise, comme cela est souvent le cas pour les sciences de gestion. Cette méthode est donc l'une des plus récentes qui soit, même si ses principes datent de la nuit des temps. L'épistémologie, qui fait référence à l'histoire des sciences, nous a montré que le progrès est bien souvent indissociable de la mesure. Comment évoluer sans point de référence ? Quels objectifs fixer si l'on ne sait pas d'où l'on part ? C'est ainsi que toute une instrumentation de mesure a été développée et qu'une science est née : la métrologie.

1. PRÉSENTATION DE LA « BEST PRACTICE »

Une fois l'étape de la mesure franchie, une tendance naturelle est de vouloir se situer par rapport aux autres. Sommes-nous dans la moyenne ? Quel écart nous sépare des meilleurs ? Ceci permet d'identifier le potentiel d'amélioration existant sur une base bien réelle. La fixation des objectifs à atteindre devient alors plus naturelle. C'est cette quête de recherche des meilleures pratiques qui est résumée en anglais par le terme : « benchmarking ». Ce concept est générique et universel. Il s'applique à tous les domaines. L'informatique ne fait pas exception.

En français, comment traduit-on « benchmarking » ? Naturellement on cite « comparaison », voire « étalonnage ». La vraie traduction est « parangonnage » ! Terme venant du grec ancien, puis employé en espagnol et en italien, qui a donné plus tard le « parangon », popularisé largement par Molière. Rappelons que « le parangon » est considéré comme l'être de référence. Celui qu'il faut prendre comme modèle.

Le cas Xerox

Le concept de « benchmarking » a été développé dans des circonstances singulières. Dans les années 1960, et jusqu'au début des années 1980, l'entreprise Xerox était le leader incontesté de l'industrie du copieur. Un beau jour, le destin de la société bascula. À l'instar de toute société devenue leader sur son marché et ayant atteint ses objectifs, elle a été victime de sa réussite. Ce syndrome a été étudié par les travaux de HEC Montréal qui se résument ainsi : « *Toute entreprise leader porte en son sein les germes de son échec.* » Ainsi, Xerox a profité de son succès sans forcément se remettre en question. Quel objectif fixer alors qu'on est leader ? La tendance est de se reposer sur

ses lauriers. C'est ce qui est justement arrivé à Xerox, jusqu'au jour, où, au début des années 1980, les Japonais se sont mis à vendre des copieurs comparables, mais à des prix bien plus compétitifs. La réalité est, qu'à modèle comparable, le prix des copieurs japonais était encore inférieur à ce qu'il en coûtait à Xerox pour produire les siens ! Dans ce cas de figure, les perspectives ne sont guère réjouissantes. Si rien n'est fait, la fin est inéluctable. Perte de parts de marché, chute du chiffre d'affaires, etc.

L'entreprise s'est alors aperçue qu'elle avait perdu la vision du client. Elle concentrait son énergie sur son fonctionnement interne. Les procédures étaient complexes et les niveaux hiérarchiques nombreux. Les coûts d'administration avaient considérablement augmenté. Malgré sa position sur le marché, sa marque, ses produits et sa trésorerie, son avenir était largement compromis. Son patron, Robert Camp, a alors fait amende honorable, et a proposé à son conseil d'administration, juste avant d'être remercié, un tout nouveau concept : le « *competitive benchmarking* », seule méthode, d'après lui, à même de redresser à temps l'entreprise.

Ce concept repose sur l'analyse de ses propres processus et de la comparaison par rapport aux meilleures entreprises, les fameuses « *best in class* », afin d'identifier le différentiel de productivité existant. L'originalité réside notamment dans le fait que l'entreprise choisie ne fait pas forcément partie du même secteur d'activité. Cette idée est brillante. A quoi bon se comparer au sein de son propre domaine, alors qu'il ne comprend pas les meilleures pratiques, qui plus est avec des entreprises qui auront tendance à masquer les vrais chiffres et à jouer au « poker menteur » ? Il s'agit bel et bien de choisir la meilleure entreprise, tous secteurs confondus, possédant dans l'absolu les meilleurs niveaux de performance. Si l'on prend l'exemple du processus « transport et logistique », les candidats seront sans doute à chercher chez les logisticiens, voire la grande distribution. À l'évidence, ceux qui ont le « transport et la logistique » au cœur de leur activité métier. S'il s'agit d'améliorer la gestion de sa trésorerie, on se tournera plus naturellement vers les banques.

Une fois les acteurs identifiés, un contrat de confidentialité est signé. Pour assurer la neutralité, une tierce partie peut être choisie pour coordonner l'exercice. Une équipe mixte, composée de représentants de chaque entreprise, va définir le périmètre d'intervention en prônant une seule et unique définition. Cette même équipe ira ensuite de site en site pour mesurer les niveaux de performance. Ainsi on assure l'homogénéité et l'intégrité des mesures.



« Les méthodes de benchmarking informatique s'apparentent plus à des méthodes de justification de la DSI par rapport à sa DG ou à ses utilisateurs qu'à de véritables instruments de pilotage. »

Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international, expert associé de *Best Practices Systèmes d'information*.

La méthode ne s'arrête pas simplement à l'identification du niveau de performance du meilleur qui sera fixé comme référence, mais à imaginer un niveau de « performance supérieure ». En effet, Robert Camp demandait systématiquement à ses équipes, une fois le résultat de l'étude connu, de profiter de leurs expériences du terrain, ayant été confrontées à différentes pratiques, d'imaginer une solution qui soit encore plus performante dans l'absolu que celle des meilleurs. L'idée était de combiner différentes approches et de réfléchir à de nouvelles solutions. Si rien de probant n'était trouvé, alors il prenait comme objectif de référence celui des meilleurs mais à une nuance près. Il tenait compte du délai nécessaire de mise en œuvre et se projetait là où le meilleur serait, ce délai écoulé. C'est cet objectif qu'il fixait alors à ses équipes.

Rappelons que l'application de cette méthode a non seulement permis de sauver la société Xerox, mais aussi de conserver sa position de leader.

2. REGARD CRITIQUE

Force est de constater que les fondements de la méthode de départ ne sont pas toujours respectés, voire sont dévoyés dès qu'il s'agit de l'application du « benchmarking » au monde informatique.

L'offre actuelle se répartit en principalement deux domaines :

- les principaux ratios du marché par secteur d'activité : budget informatique sur chiffre d'affaires, budget informatique par employé, par informaticien, etc, résultats d'études d'organismes tels que le Cutter Group, Forrester, Gartner Group, Information Economics, etc.
- les indicateurs-clés par fonction informatique : centre de calcul, réseau global (WAN), réseau local (LAN), coût total du poste de travail (PC TCO), les études, etc. proposés notamment

par des sociétés telles que les deux leaders mondiaux de l'offre de benchmarking, à savoir Gartner Group et Compass Management Consulting.

Malheureusement, ces deux approches se heurtent à des écueils de taille. Pour les principaux ratios du marché, il faut avoir conscience des limites suivantes :

- la définition unique et commune à chaque entreprise de la dépense informatique ;
- le périmètre de l'informatique : faut-il s'arrêter à l'informatique de gestion ou aller jusqu'à l'informatique industrielle ou embarquée ? Doit-on inclure la téléphonie ? Jusqu'où ? Jusqu'au central téléphonique numérique ou faut-il aussi intégrer les consommations ?
- la difficulté d'appréhender la totalité de la dépense informatique. Une étude récente a révélé que seules 35 % des entreprises (moyennes et grandes) avaient une connaissance exhaustive de leurs dépenses.

Ainsi, sans une clarification des éléments précédents, toute comparaison ne peut être qu'erronée. Régulièrement, les chiffres publiés sont sous-estimés d'au moins 30 à 50 % par rapport aux chiffres réels. La raison est que l'informatique est diffuse. Elle se retrouve potentiellement partout. Dans toutes les fonctions de l'entreprise. Ceci n'est pas sans créer des problèmes aux directions informatiques annonçant des coûts totaux à leur direction générale, qui a tendance à prendre pour argent comptant ces indicateurs publiés, forcément minorés. Et là, besoin est de se justifier alors que les hypothèses de travail sont soit fausses, soit incompréhensibles.

Pour les principales fonctions informatiques, d'autres limites se rajoutent aux précédentes :

- la partialité des responsables d'études qui sont, dans la majorité des cas, les chefs du projet « benchmarking » de leur propre fonction, ce qui est, d'un point de vue méthodologique et déontologique, purement et simplement inacceptable. Que penser de la qualité des données, lorsque l'on est juge et partie, et que l'on a tout intérêt à apparaître sous son meilleur jour ? C'est ainsi que de nombreux postes de dépenses sont volontairement omis, ce qui a pour conséquence de falsifier les données des sociétés de benchmarking.
- le manque de transparence de la méthode et des calculs. Les méthodes sont propriétaires et ne sont pas communiquées.

Ainsi, l'entreprise cliente n'a quasiment aucune chance d'établir le lien entre ses données de base et les résultats présentés.

- ♦ l'incapacité des organismes américains à gérer la fluctuation des taux de change en Europe. Et puisqu'ils retiennent une large majorité d'entreprises nord-américaines, l'impact du dollar fait varier sensiblement les comparaisons ;
- ♦ des références de comparaison souvent anciennes dues au faible nombre d'études menées chaque année. En moyenne, les données sont utilisées durant au moins trois ans, ce qui fait que l'on ne se compare jamais avec les meilleurs d'aujourd'hui et de demain, mais bien avec ceux d'hier ;
- ♦ l'incapacité à travailler à livre ouvert dans la mesure où l'on n'a pas la possibilité d'analyser concrètement les pratiques des entreprises utilisées dans le benchmark. C'est pourtant là que Robert Camp discernait la valeur ajoutée la plus forte. Apprendre des autres... Certains écarts pouvant même s'expliquer logiquement par rapport au contexte de l'entreprise. Or la méthode « froide » et « chiffrée » n'intègre nullement cette dimension ;
- ♦ la difficulté et le manque de pertinence de certains indicateurs utilisés comme par exemple le « point de fonction » pour les études ;
- ♦ l'orientation « coût » au détriment des aspects « bénéfiques », souvent plus importants. A quoi bon comparer les coûts, si le périmètre de services n'est pas le même ?
- ♦ la décorrélation du suivi des ressources avec la manière dont celles-ci sont employées.
- ♦ le manque de mise en perspective par rapport

Les 10 facteurs critiques de succès d'une étude de benchmarking selon Robert Camp

- ♦ Une mobilisation active de l'encadrement.
- ♦ Une connaissance approfondie de ses propres processus pour pouvoir les comparer aux meilleures méthodes.
- ♦ La volonté de changer et de s'adapter en fonction des conclusions de l'enquête de benchmarking.
- ♦ La conscience que la concurrence évolue sans cesse et qu'il faut viser haut.
- ♦ La volonté de partager les informations avec les partenaires du benchmarking.
- ♦ La priorité donnée à la recherche des meilleures méthodes, avant celle des mesures de performance.
- ♦ La concentration des recherches sur les entreprises leaders ou les départements reconnus comme les meilleurs dans leur domaine.
- ♦ Le respect des dix étapes du processus de benchmarking.
- ♦ Une ouverture aux idées nouvelles, de la créativité et de l'innovation dans leurs applications aux méthodes existantes.
- ♦ L'institutionnalisation du benchmarking.

à la performance des processus informationnels ;

- ♦ l'absence de relation entre performance informatique et performance d'entreprise. Tous les indicateurs d'efficacité sont omis. Seuls les ratios d'efficience informatique sont présents.

En résumé, les méthodes de benchmarking informatique n'ont de commun que le nom par rapport aux principes établis par Robert Camp. Elles ne respectent que peu de critères fixés par ce dernier. En cela, elles s'apparentent plus à des méthodes de justification de la DSI par rapport à sa DG ou à ses utilisateurs qu'à de véritables instruments de pilotage.

3. QUE FAIRE ? QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

Que penser des ratios sectoriels ?

Les indicateurs agrégés sont souvent les plus tentants à aborder, mais aussi de loin les plus dangereux à manipuler sans un œil averti. A part donner des proportions de dépenses informatiques par rapport au chiffre d'affaires ou au budget de fonctionnement, ils n'apportent rien de pertinent. Néanmoins, si l'on veut les utiliser, il faut absolument s'assurer que les prestations réalisées ainsi que les ressources employées soient comparables. D'autres facteurs comme les effets de taille et l'historique d'informatisation de l'organisation ont un impact significatif sur les résultats. Il faut donc être très vigilant.

Quelle méthode de benchmarking : interne ou externe ?

Si toutefois l'entreprise possède une taille conséquente avec différentes filiales en France ou à l'étranger, le benchmarking interne à l'entreprise est à favoriser. Il peut se faire entre différents sites, entre fonctions et/ou départements. L'avantage principal du benchmarking interne est qu'il permet de maîtriser l'ensemble des phases de la méthode et répond parfaitement aux conditions établies par Robert Camp de transparence, de définition unique et de collaboration. Le seul risque est que le benchmarking soit réutilisé à des fins de pouvoir, et que la philosophie de vouloir s'améliorer continuellement soit obérée par l'impact négatif et psychologique d'une évaluation.

Le benchmarking externe peut être réalisé avec des entreprises soigneusement sélectionnées et acceptant de jouer le jeu à livre ouvert. Il faut que le choix des sociétés sélectionnées soit équilibré afin que tout le monde soit gagnant dans l'opération. Nous sommes dans ce cas parfaitement conformes à l'esprit de Robert Camp. Tous les secteurs peuvent potentiellement être candidats, des domaines privés ou publics. Il faut juste avoir présent à l'esprit qu'il n'existe pas de société de référence sur tous les domaines de la fonction informatique.

Une alternative consisterait à utiliser les sociétés de services et autres infogérants comme partenaires du benchmarking. Susceptibles d'être candidats à la reprise de votre informatique,

ces sociétés sont forcément motivées pour évaluer votre niveau de performance afin d'identifier la valeur ajoutée qu'elles pourraient vous apporter. Toutes ces sociétés possèdent des bases de benchmarking et de niveaux de service plus ou moins étoffés, en fonction de leur propre niveau d'industrialisation.

Que faut-il benchmarker : l'informatique, le SI ou les métiers ?

En fait, différents domaines peuvent être benchmarkés, à commencer par les fonctions informatiques traditionnelles avec les limites évoquées ci-dessus. Cependant, ce benchmarking amène une vision endogène de la fonction informatique particulièrement restrictive et peu pertinente. En particulier, la méthode a tendance à se focaliser sur les ressources consommées plus ou moins indépendamment des prestations réalisées. D'autres domaines aux enjeux bien plus importants en montants peuvent faire l'objet de benchmarking tels que :

- ♦ la productivité individuelle des utilisateurs qui passent une partie importante de leur temps de travail devant leur ordinateur (plus de 50 % de leur temps de travail) ;
- ♦ la gestion et le traitement de l'information qui représentent le facteur de coût principal des économies modernes (plus de 70 % en moyenne des budgets des entreprises, à l'exception du secteur industriel qui avoisine plutôt les 30 à 40 %) ;
- ♦ les processus de l'entreprise qui intègrent les éléments précédents.

Les 10 étapes du benchmarking selon Robert Camp

- ♦ **Planification de l'étude**
 1. Définir ce qui doit être « benchmarké ».
 2. Identifier les entreprises à « benchmarker » qui serviront de référence.
 3. Planifier et lancer l'étude.
- ♦ **Exécution et analyse des résultats**
 4. Déterminer les écarts de performance.
 5. Définir les nouveaux objectifs de performance de l'entreprise.
- ♦ **Communication**
 6. Communiquer les résultats en interne afin de sensibiliser les différents acteurs.
 7. Revoir et reconcevoir le fonctionnement.
- ♦ **Action**
 8. Élaborer les plans d'action.
 9. Lancer des actions concrètes et mesurer les progrès.
 10. Revoir la procédure de benchmarking.

Malgré le peu d'expérience en la matière, il faut privilégier ces derniers domaines. De telles études se mènent en parfaite collaboration avec les autres responsables de l'entreprise.

Illustration fatale

Sur ce registre, une organisation A a failli faire récemment une grave erreur de gestion lorsqu'en comparant les montants informatiques investis dans la fonction ressources humaines, elle s'est aperçue qu'elle dépensait deux fois plus que son homologue B de même taille et de même complexité. Une fois les vérifications de périmètre effectuées : les dépenses informatiques sont-elles bien en coût total chez A et chez B ? Les prestations en matière de nombre de bulletins de paie, de taille de base de données, etc. sont-elles bien identiques ? Dans les deux cas, les réponses furent positives. Le directeur informatique de A, incapable de donner une quelconque explication, a failli perdre son emploi. Le seul argument, malheureusement mauvais, était d'expliquer à la direction générale qu'il disposait d'outils plus modernes, de type progiciel intégré, que son confrère de B, qui avait plusieurs outils différents, dont certains développés en interne, et très anciens. Persister dans cet argumentaire peut exposer son auteur à de graves problèmes s'il n'est pas en mesure d'en démontrer les bénéfices concrets (cas d'une évolution réglementaire par exemple). Car ce que verront les managers est que son homologue arrive au même résultat avec des outils bien moins coûteux.

Il a fallu du temps pour qu'une personne lucide rappelle que la fonction informatique est avant tout une fonction de support et qu'en cela sa performance ne peut en aucun cas être jugée de manière endogène, mais toujours par rapport au domaine supporté. C'est alors que l'on s'est posé la question, pas naturelle a priori, de connaître quels étaient les coûts totaux de la fonction RH de A et de B. Et là, bingo ! La société A qui dépensait deux fois plus en informatique que B avait des coûts totaux de sa fonction RH 30 % inférieurs à sa voisine. Qui est le plus performant ? A l'évidence, c'est A. Explication : A avait mis en œuvre son progiciel SIRH environ cinq ans auparavant, remplaçant du même coup toutes ses anciennes applications et en évitant autant que possible les traitements particuliers. En parallèle, la DRH avait pris toute la mesure de ce nouvel outil et avait à la fois modifié ses pratiques de travail et réorganisé son département. Les bénéfices venaient de là : nouvel outil et nouvelle organisation. Voilà l'alchimie gagnante de la performance !

A l'instar de cet exemple qui a failli être fatal pour A, les études de benchmarking ainsi positionnées de la fonction informatique peuvent considérablement contribuer à la performance d'entreprise. Mais encore faut-il aller au-delà de la simple analyse chiffrée « froide » pour ne pas dire « muette » et comparer les pratiques de travail, à l'instar de Robert Camp, le fondateur du « benchmarking moderne ». C'est bel et bien cette analyse des pratiques du terrain qui est la source principale d'inspiration et d'améliorations pour les managers éclairés. ♦