

Observatoire de la transformation des entreprises

## Pilotage économique du SI

*De la réduction des coûts au pilotage de la performance :  
les clés de l'IT fitness*

The power of simplicity  
« Ce qui est simple est fort »



**solucom**   
management & IT consulting



**Benoît Darde**

**Benoît Darde** est directeur associé chez Solucom.

Diplômé de l'ESIEA, il a développé un savoir-faire fort dans le pilotage de grands projets de transformation, l'organisation de centres de services, la rationalisation de systèmes d'information et le pilotage de la filière SI.

benoit.darde@solucom.fr



**Guillaume Durand**

**Guillaume Durand** est manager chez Solucom.

Diplômé de l'INSA Lyon et après plusieurs années dans le domaine de la sécurité et de la gestion des risques, il accompagne nos clients dans le pilotage de grands projets de transformation : réorganisation de la fonction SI, plans de réduction des coûts, etc.

guillaume.durand@solucom.fr



**Louis-Marie Lafont**

**Louis-Marie Lafont** est manager chez Solucom.

Diplômé de Supélec, il a développé une expertise pointue en matière de management de la performance. Il mène auprès des grands comptes des projets dans de forts contextes de transformation (rationalisation, fusion, réorganisation).

louis-marie.lafont@solucom.fr

Cette Synthèse a été rédigée avec l'aide de Vincent Vande Wiele, Matthieu Moutet, consultants, et Erwan Le Lan, manager de la *practice* Gouvernance SI chez Solucom.

# ÉDITO

## **Le pilotage économique : première priorité du DSI**

Le bon côté des crises, c'est qu'elles nous obligent souvent à de profondes et salutaires remises en question !

Depuis longtemps maintenant, la hausse régulière des budgets informatiques est une habitude bien ancrée sinon la règle établie. Cela ne veut pas dire pour autant qu'un minimum de vertu budgétaire n'était pas déjà exigée et que, petit à petit, des efforts de transparence sur les coûts de la DSI n'étaient pas engagés. Mais cela n'a pas suffi à développer chez les DSI de réels réflexes de bonne gestion de la performance économique de leur activité.

À l'heure où les Métiers font entendre de plus en plus fortement leur désapprobation (« *le SI, c'est cher, c'est lourd et ça ne délivre pas...* ») et où les Directions générales demandent des efforts significatifs de réduction des charges, ce manque devient malheureusement un très lourd handicap.

Et de fait, des résultats immédiats sont exigés : il faut rapidement mettre en place des plans de réduction des coûts, d'autant plus difficiles à faire accepter qu'ils semblent tomber comme une sanction... et d'autant plus difficiles à exécuter que les fondamentaux de processus ou de culture de gestion ne sont pas posés.

Les DSI ne peuvent pas se soustraire à ces plans. Alors autant les aborder comme une véritable opportunité pour faire franchir à leurs équipes un gap de maturité et les inscrire durablement dans un mode proactif d'amélioration continue de leur performance : compréhension des inducteurs de coûts, adaptation des niveaux de service, optimisation des processus, renforcement du dialogue avec les Métiers...

Autrement dit, passer du pilotage par les budgets au pilotage de la performance.

Bonne lecture !

**Laurent Bellefin,**  
directeur associé du cabinet Solucom,  
directeur de la publication

## 70% des DSI déclarent ne pas avoir une bonne maîtrise de la répartition de leurs coûts IT

En 2010, l'amélioration de la maîtrise des coûts figurait parmi les toutes premières priorités des DSI\*. Qu'en est-il deux ans plus tard ? Nous avons mené une nouvelle enquête auprès d'une trentaine de DSI de grandes entreprises pour évaluer leur maturité en matière de pilotage de la dépense SI.

Les résultats de cette enquête (voir encart p.5) tendent à prouver que les DSI ne sont toujours pas en mesure de piloter finement leurs coûts IT.

Cette méconnaissance se traduit naturellement dans la relation avec les Métiers : rares sont les DSI ayant installé un dialogue proactif avec leurs clients sur la dépense liée au SI. Enfin, seule une faible part des sondés indique avoir adopté une démarche permanente d'optimisation de leurs coûts, les autres se cantonnant généralement à des actions ponctuelles.

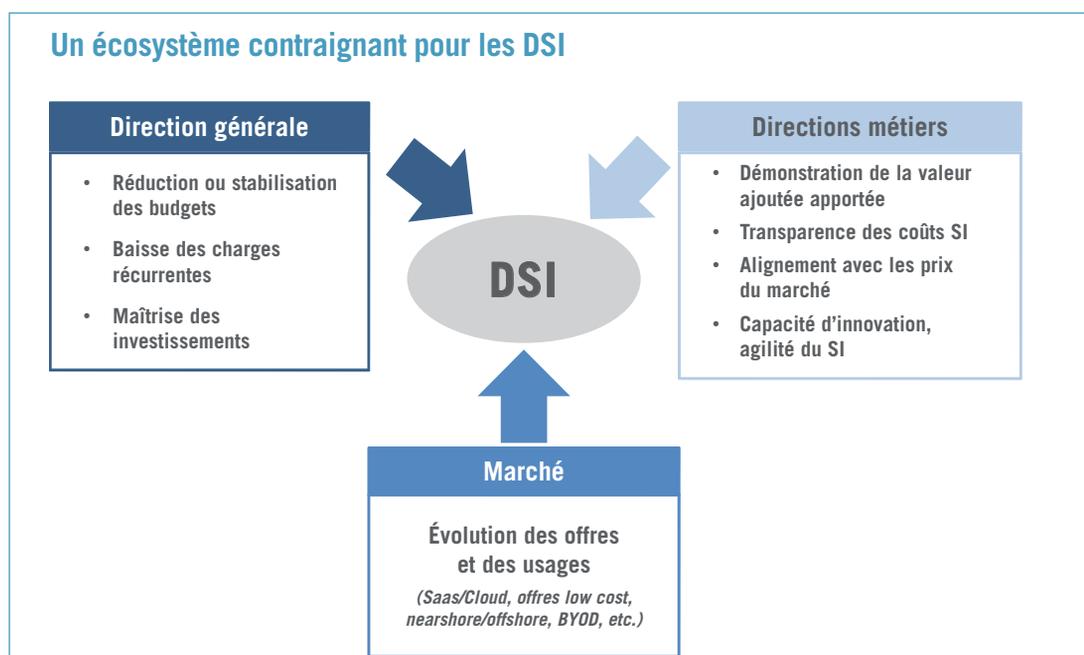
« Les DSI doivent être en capacité de piloter activement des plans de réduction des coûts (...).

En parallèle, ils doivent progressivement intégrer le pilotage économique dans les processus quotidiens (...).»

Pourtant, les DSI sont pressés de toute part pour optimiser leur budget, tout en maintenant un niveau de service à l'état de l'art et en augmentant la valeur apportée aux Métiers.

Pour répondre à l'enjeu majeur que constitue la maîtrise des coûts IT, les DSI doivent *a minima* se mettre en capacité de **piloter efficacement leurs plans de réduction des coûts** (pages 6 à 15).

En parallèle, ils doivent progressivement **intégrer le pilotage économique dans les processus quotidiens et dans la culture de leurs équipes**, de manière à pérenniser les efforts consentis, améliorer la maturité de la DSI sur le pilotage financier et apporter la transparence et la valeur ajoutée attendues par les Métiers (pages 16 à 21).

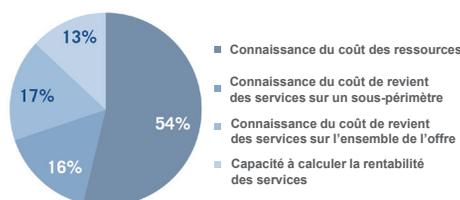


\*Source : Synthèse Solucom « Quelle DSI en 2015 ? », Septembre 2010

## Résultats de l'enquête Solucom sur la maturité des DSI en matière de pilotage des coûts IT

Enquête réalisée auprès de 30 DSI de grandes entreprises (2012)

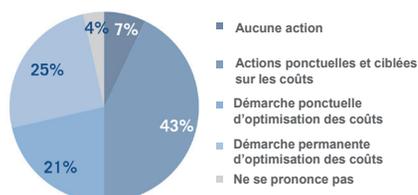
### Connaissance des coûts IT



Seules 13% des DSI interrogées jugent être en mesure de calculer la rentabilité des services et des projets qu'elles délivrent.

Les autres admettent avoir uniquement une vision du coût de leurs ressources (54%) ou au mieux du coût de revient des services délivrés (33%).

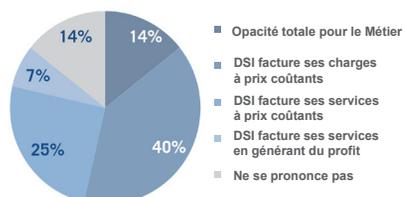
### Optimisation des coûts IT



43% des sondés se contentent d'actions ponctuelles et ciblées d'optimisation de leurs coûts IT.

25% indiquent avoir mis en place une démarche permanente d'optimisation.

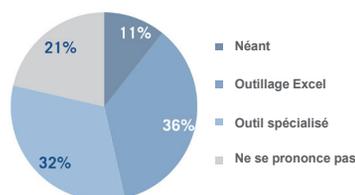
### Visibilité des coûts IT par les Métiers



Plus de la moitié des DSI interrogées se contentent de facturer leurs charges, avec un niveau de transparence plus ou moins élevé vis-à-vis du Métier.

Seules un tiers sont en mesure de facturer leurs clients sur la base des services consommés, dans de rares cas en générant du profit (7%).

### Outillage



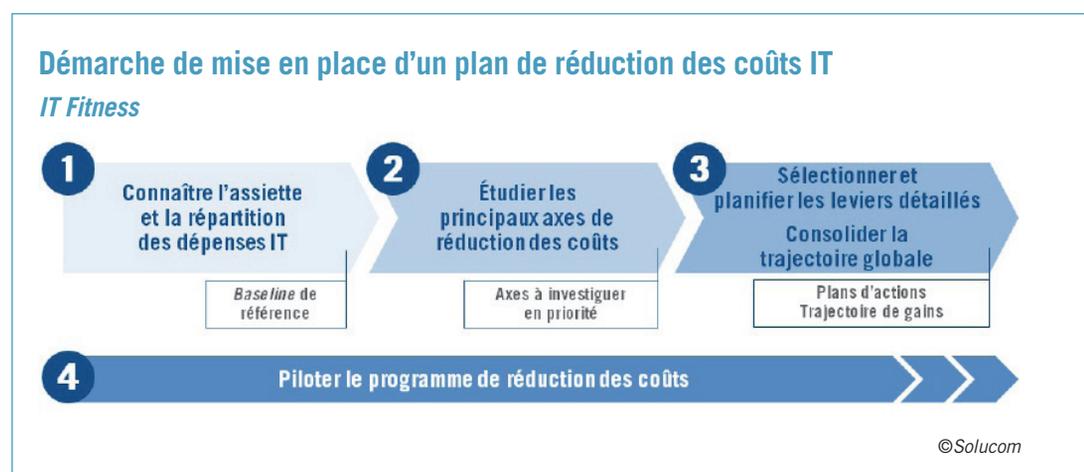
Le pilotage des coûts IT est majoritairement réalisé à travers l'utilisation de fichiers Excel (36%) même si le recours à des outils spécialisés augmente (32%).

## De l'importance d'une *baseline* financière stable et partagée

Dans un contexte économique sous tension, les DSI sont systématiquement sollicitées pour contribuer à la réduction des coûts de l'entreprise.

De manière générale, la démarche de mise en place d'un plan de réduction des coûts IT passe par quatre phases essentielles, chacune étant détaillée et illustrée ci-dessous.

*80% de nos clients ont lancé ou prévoient de lancer un plan de réduction des coûts IT dans l'année\*.*



### 1 Connaître l'assiette et la répartition des dépenses IT

Difficile de projeter des leviers d'optimisation sans maîtriser la base de référence (*baseline*) : c'est pourquoi tout plan de réduction des coûts débute par une **phase de consolidation et de partage d'une *baseline*** détaillant l'assiette et la répartition des dépenses sur les différentes activités de la DSI.

La constitution de cette base de référence nécessite bien souvent un travail de croisement et d'analyse de plusieurs sources de données disséminées : données budgétaires, bases comptables,

données de suivi d'activité, données RH, bases achats, etc.

La réussite de cette opération requiert une coopération forte et une transparence totale de toutes les parties prenantes de la DSI : il convient d'adopter dès le début du projet une attitude ferme face aux responsables ne souhaitant pas complètement « ouvrir leurs livres ».

Par ailleurs, les référentiels actuels de pilotage de la DSI n'étant pas construits pour faire du suivi de la performance économique, la constitution de la *baseline* peut s'avérer longue et minutieuse, et parfois mettre en évidence des écarts significatifs entre les différentes sources de données. Le temps consacré

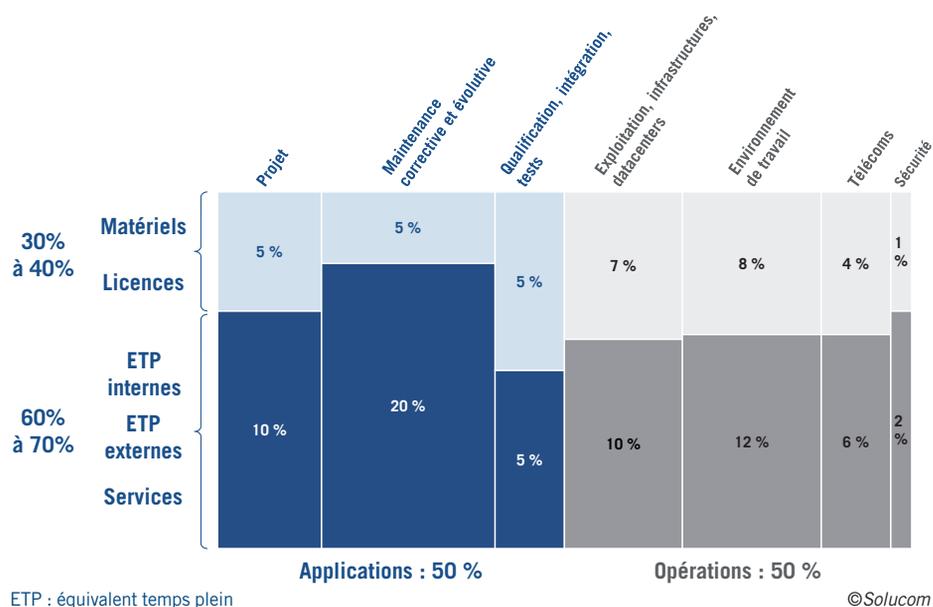
à cette étape doit être sagement dosé pour fiabiliser au maximum les données de la *baseline* de référence tout en respectant les exigences d'un planning souvent contraint.

Une fois consolidée, cette base doit être largement partagée et formellement validée par les différents contributeurs afin d'éviter tout risque de contestation ultérieure. En particulier, les acteurs en charge de la finance et du contrôle de gestion de la DSI doivent être impliqués pour garantir le lien avec les données de suivi budgétaire.

\*Source : enquête Solucom réalisée auprès de 30 DSI de grandes entreprises (2012)

## Répartition type des dépenses IT d'une DSI

IT Fitness



### La *baseline* : un outil de conduite de changement

La constitution de la *baseline* est généralement la première action de mobilisation large des acteurs de la DSI autour de l'objectif de réduction des coûts. Les travaux menés pour construire et valider cette base de référence permettent d'amorcer la prise de conscience de la situation de départ et d'embarquer activement les acteurs dans le projet.

### Un impératif : fiabiliser la *baseline* !

Sans *baseline* fiable et acceptée par l'ensemble des acteurs de la DSI, les étapes ultérieures de la démarche seront inévitablement perturbées :

- les opérationnels contesteront les données de référence au lieu de se focaliser sur la recherche d'axes d'optimisation ;
- l'évaluation des leviers de gains sera faussée car déconnectée de la réalité ;
- des écarts inexplicables apparaîtront avec les atterrissages budgétaires ;
- les évolutions de périmètres seront plus difficiles à tracer ;
- etc.

## Concentrer le spectre d'investigation sur les 10 axes majeurs d'optimisation

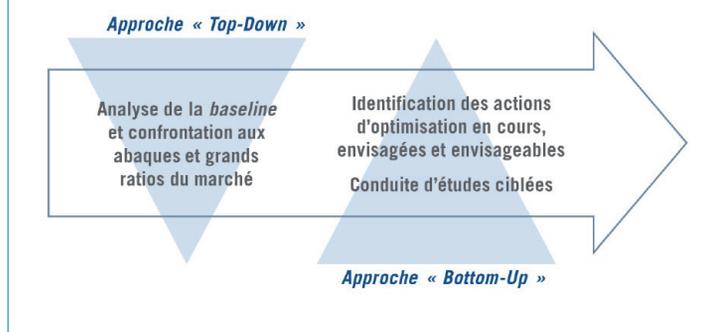
2

### Étudier les principaux axes de réduction des coûts

Avant de s'engager dans une démarche trop précise de recherche de leviers détaillés de performance, une première analyse de la base de référence doit être rapidement conduite pour identifier les axes macroscopiques d'optimisation à instruire en priorité :

- parce que les dépenses concernées représentent un volume important dans la base initiale de coûts ;
- parce que les coûts actuels sont en écart significatif par rapport aux abaques du marché.

### Combiner les approches *top-down* et *bottom-up*



Selon nos retours d'expérience, 10 principaux axes d'optimisation sont à étudier pour générer des gains significatifs (voir schéma ci-dessous). L'analyse critique de la *base-*

*line*, combinée à quelques échanges ciblés avec des opérationnels permet de sélectionner rapidement les axes majeurs d'optimisation pertinents dans le contexte de la DSI.

### Principaux leviers de réduction des coûts IT et potentiel de gain envisageable

#### IT Fitness

		Base adressable	Gains possibles
Gestion de la demande	1 Pilotage du processus de gestion des demandes		4 % à 8 %
	2 Différentiation des niveaux de service		
Sourcing / RH	3 Gestion des licences logicielles	 Matériels/Licences	3 % à 6 %
	4 Optimisation des contrats voix (fixe et mobile) et data mobile	 Télécoms	5 % à 25 %
	5 Massification des prestations et passage en centre de services	 ETP/Services	5 % à 10 %
Application Management Services (AMS)	6 Optimisation du processus projet	 Appli	4 % à 12 %
	7 Optimisation du processus de mise en production	 Exploit° Infra DC Sécurité	2 % à 4 %
Infrastructure Management Services (IMS)	8 Optimisation et adaptation de l'offre de services bureautiques	 Environnt travail	3 % à 10 %
	9 Consolidation des bases de données et serveurs d'application	 Exploit° Infra DC	5 % à 15 %
	10 Consolidation et virtualisation des serveurs, du stockage et de la sauvegarde		
<b>Total des gains envisageables : 12% à 30%</b>			

© Solucom

# Oser la rupture au-delà des incontournables *quick-wins*

**3** Sélectionner et planifier les leviers détaillés, consolider la trajectoire globale

« Le plan de réduction des coûts doit échelonner les gains de manière régulière dans le temps. »

Une fois les axes majeurs d'optimisation identifiés, **une liste détaillée des leviers de performance** doit être élaborée.

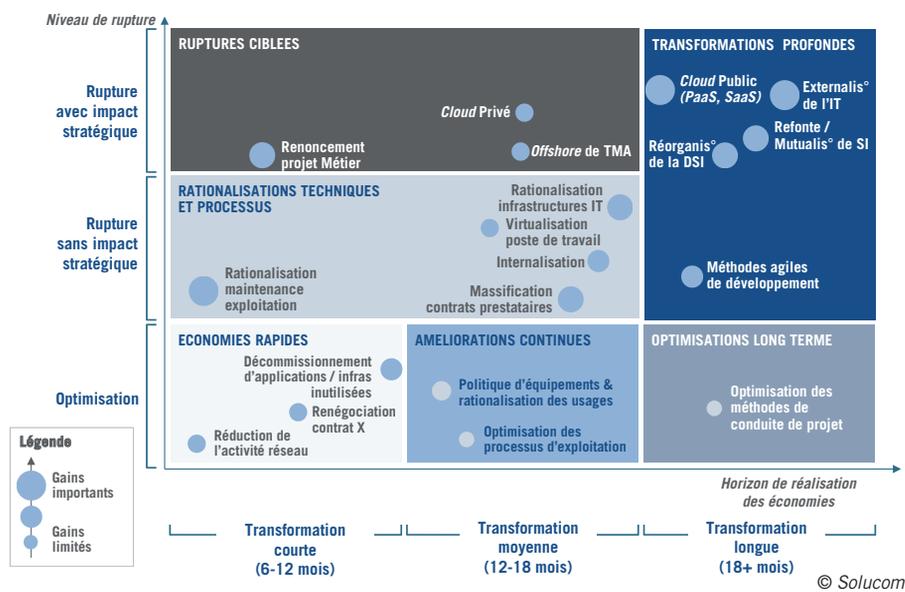
Cette démarche d'analyse détaillée, pierre angulaire du plan de réduction des coûts, ne doit pas être conduite « en chambre » au niveau de la direction. Au contraire, les leviers de performance et les indicateurs de gains doivent être identifiés et détaillés au plus près des acteurs opérationnels en charge de leur mise en œuvre.

Le plan de réduction des coûts doit échelonner les gains de manière régulière dans le temps. Il convient pour le DSI de trouver le bon dosage entre optimisation budgétaire court

terme et plan d'investissement moyen terme, certains chantiers de refonte en profondeur nécessitant un investissement conséquent pour produire des gains sur les années suivantes. Différents types de leviers sont ainsi combinés :

- **des leviers court terme** permettant une optimisation rapide des coûts (logique de *quick wins*) : renégociation d'un contrat arrivant à son terme, décommissionnement d'applications inutilisées, optimisation de processus internes, etc. ;
- **des leviers d'optimisation organisationnelle et technique** au sein de la DSI pouvant contribuer significativement aux gains sur le moyen terme : rationalisation des socles technologiques (serveurs, bases de données, etc.), mutualisation des infrastructures (plates-formes de développement, accès internet, etc.), massification des achats, internalisation d'activités, etc. ;
- **des leviers de rupture** ayant un impact stratégique pour la DSI, voire pour l'entreprise, mais nécessitant généralement un investissement sur le long terme : refonte ou mutualisation de systèmes d'information, réorganisation de la DSI, recours massif aux offres *cloud*, externalisation de certaines activités (exploitation / supervision, TMA, etc.).

## Exemple de représentation des leviers d'un plan de réduction des coûts IT *IT Fitness*



## Décrire en détail les actions génératrices de gains

La réflexion sur les leviers doit être poussée jusqu'au bout, en décrivant en détails les actions permettant de réaliser effectivement les gains. Ainsi, au-delà de mesurer l'ampleur des gains possibles, le plan fournit une feuille de route détaillée pouvant être pilotée dans le temps.

Pour alimenter cette réflexion, la méthodologie *IT Fitness* mise au point par Solucom liste plus d'une centaine de leviers de performance issus de nos retours d'expérience dans l'accompagnement de plans de réduction des coûts IT.

### Exemple de fiche descriptive d'un levier de gain

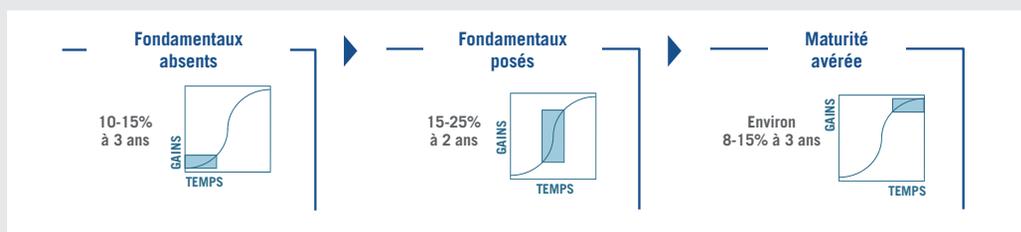
PRD06 : Rationalisation des contrats de maintenance des plates-formes x86					
<b>Responsable du levier</b>	<b>Description</b>				
Raoul DUGAIN	Rationalisation des contrats de maintenance pour l'ensemble des plates-formes x86 (développement, recette, pré-production, production)				
<b>Entité</b>	<b>Gains bruts attendus : 500 K€</b>				
Direction de la production	2011	2012	2013	2014	2015
	-	400 K€	100 K€	-	-
<b>Date de création du levier</b>	<b>Coût de mise en œuvre du levier : 50 K€</b>				
11/04/2012	2011	2012	2013	2014	2015
	-	50 K€	-	-	-
<b>Type de levier</b>	<b>Plan d'actions de mise en œuvre</b>				
Maîtrise de la demande <input type="checkbox"/>	Action		Échéance	Statut	
Optimisation technologique <input type="checkbox"/>	Collecte de l'ensemble des contrats actuels		Mars 2012	Fait	
Optimisation fonctionnement <input checked="" type="checkbox"/>	Actualisation des inventaires matériels / logiciels		Mai 2012	Fait	
<b>Statut</b>	Formalisation du cahier des charges		Juin 2012	Fait	
Pisté <input type="checkbox"/>	Sélection du nouveau prestataire		Oct. 2012	En cours	
Quantifié <input type="checkbox"/>	Bascule nouveau contrat / prestataire		Déc. 2012	A venir	
Validé <input checked="" type="checkbox"/>	Actualisation du processus de gestion des tickets de maintenance		Déc. 2012	A venir	
<b>Complexité</b>	Mise en place du comité de pilotage prestataire		Déc. 2012	A venir	
Faible  Forte					

### La maturité : un critère déterminant dans la sélection des leviers de gains

Afin de maximiser les gains dans un horizon de temps restreint (12-18 mois), la priorité doit être donnée aux activités dont les fondamentaux sont déjà posés au sein de la DSI :

- **sur les activités à maturité trop faible** (peu de maîtrise, faible industrialisation des pratiques, etc.), il sera difficile d'engager rapidement des actions d'optimisation ;
- inversement, **les activités très matures** au sein de la DSI, ayant potentiellement déjà fait l'objet de multiples actions d'optimisation, seront sans doute difficiles à optimiser encore sans transformation profonde.

À titre d'exemple, la généralisation de la virtualisation de serveurs permettra de dégager rapidement des économies, alors que l'introduction d'une nouvelle technologie de rationalisation non maîtrisée par la DSI mettra plus de temps à produire des gains.



Potentiel de gains attendu selon la maturité de l'activité

# Installer une gouvernance qui transcende les résistances organisationnelles

4

## Piloter le programme de réduction des coûts

Pour sécuriser l'obtention réelle des gains, la réduction des coûts doit être pilotée en « mode programme » avec une gouvernance dédiée s'appuyant notamment sur :

- un sponsor de haut niveau et une implication des patrons *business* dans les instances de gouvernance ;
- un pilote stratégique fortement impliqué (exemple : le DSI groupe ou un DSI de branche) ;
- une équipe de pilotage dédiée, mandatée pour suivre l'atteinte des objectifs de gains escomptés, coordonner l'exécution des plans d'actions, identifier finement les risques et les interdépendances entre les différents chantiers engagés, faire le lien avec les processus budgétaires de la DSI, etc. ;
- des relais opérationnels au sein des principales entités (directions, *business units*, etc.), véritables « bras armés » disposant des moyens et des leviers

## Créer la dynamique dans les organisations complexes

Une gouvernance maillée avec l'organisation opérationnelle constitue un facteur clé de succès du programme de réduction des coûts. Elle peut s'avérer complexe à mettre en œuvre dans les très grandes organisations (multiples directions SI, recours à des centres de services partagés, forte dimension internationale, etc.).

La posture et la légitimité de la cellule centrale de suivi des gains doivent être formellement affirmées par le sponsor du programme, par exemple au travers d'une lettre de mission claire et largement diffusée. Les directeurs d'entités doivent être objectivés sur une cible globale d'économies. Les relais dans les entités doivent être soigneusement choisis : bonne vision de leur entité, capacité à animer les travaux dans un planning contraint, transparence totale vis-à-vis de la cellule centrale, etc.

d'actions adéquats. Ces acteurs opérationnels sont en charge de l'identification des leviers de leur périmètre, de la quantification et de la planification des gains, de la formalisation et du pilotage des plans d'actions de mise en œuvre des leviers, du reporting régulier à l'équipe de pilotage, etc.

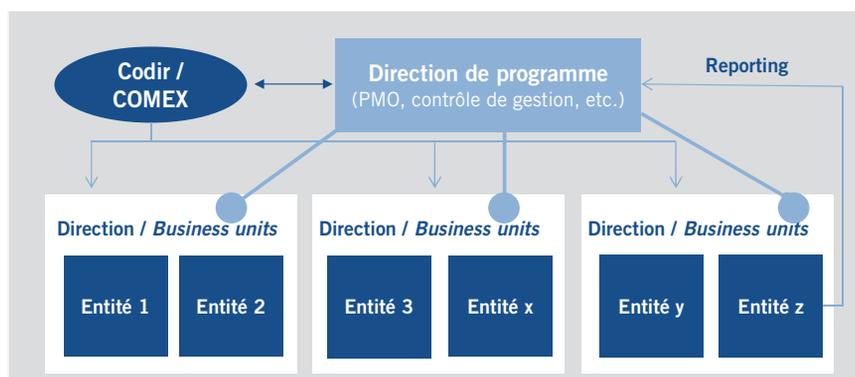
ses coûts IT et dans la connaissance de ses inducteurs de gains.

Pour autant, cette approche est insuffisante pour mettre en œuvre une démarche de performance économique dans la durée et éviter le déclenchement de plans de réduction des coûts à répétition.

Cette organisation en programme avec un pilotage intégré (voir schéma ci-dessous) est impérative pour répondre efficacement aux enjeux de réduction des coûts sur une période donnée. Elle permet généralement à la DSI de franchir rapidement un palier de maturité dans la maîtrise de

En parallèle, les DSI doivent progressivement améliorer leur maturité économique par la mise en place d'une structure pérenne de pilotage de la performance économique au travers d'un modèle simplifié et repensé. Ce sujet est développé par la suite (pages 16 à 21).

## Un pilotage « intégré » s'appuyant sur des relais opérationnels



Source : Enquête Solucom / PAC - Réussir les grands projets de transformation (2010)

# Les 10 règles d'or du suivi des gains IT

## 1 L'OBJECTIF INITIAL DE GAINS DOIT ÊTRE CONNU

L'objectif de gains d'un plan de réduction des coûts IT est souvent défini dans le cadre d'un plan d'économies plus global au niveau de la Direction générale, ou bien issu d'une étude stratégique amont au niveau de la DSI.

## 2 LES HYPOTHÈSES INITIALES DOIVENT ÊTRE CLAIRES

Afin d'être bien piloté, l'objectif de gains doit être bien compris.

- **Sur quelle période de temps l'objectif doit-il être atteint ?**  
*Un objectif de gains en 2015 doit-il être constaté sur l'exercice budgétaire 2015, ou bien atteint fin 2015 et donc constaté dans le budget 2016 ?*
- **Sur quelle assiette budgétaire de départ porte la recherche des gains ?**  
*Coûts récurrents (OPEX) ? Budget cash-out (CAPEX + OPEX) ? Les projets exceptionnels entrent-ils dans la trajectoire ?*
- **Quelles hypothèses ont été retenues dans le calcul initial ?**  
*Prise en compte de l'inflation, évolution des taux de change en cas de périmètre international, hypothèses d'évolution de la masse salariale, etc.*
- **Les coûts évités sont-ils considérés comme des gains ?**

## 3 LES RÈGLES DE COMPTABILISATION DES GAINS DOIVENT ÊTRE CLAIRES ET PARTAGÉES

Les modalités de comptabilisation des gains doivent être définies et connues de toutes les parties prenantes. En particulier :

- **le processus d'enregistrement formel des gains** (par exemple à chaque phase de constaté budgétaire) ;
- **les modalités d'affectation des gains touchant plusieurs entités** (exemple : attribution du gain à la direction portant le budget, répartition « à la clé » des gains transverses, etc.).

## 4 TOUT LEVIER DE GAINS DOIT ÊTRE QUANTIFIÉ ET ASSOCIÉ À UNE ACTION PLANIFIÉE AVEC UN RESPONSABLE IDENTIFIÉ

La construction du plan de réduction des coûts nécessite un travail important de co-construction avec les opérationnels pour identifier les leviers de gains pertinents et formaliser des plans d'actions de mise en œuvre sur leur périmètre de responsabilité. Les actions associées à chaque levier doivent être détaillées et planifiées dans le temps. Le gain escompté doit être qualifié - si nécessaire avec les réserves et hypothèses appropriées - afin de pouvoir au maximum projeter l'évolution de la base de coûts.

## 5 LE COÛT DE MISE EN ŒUVRE D'UN LEVIER DOIT ÊTRE PRIS EN COMPTE DANS LE CALCUL DES GAINS

Malheureusement, les leviers de performance ne s'actionnent pas tout seuls ! Les coûts associés à la mise en œuvre d'un levier doivent être valorisés et retirés du gain « brut ». Le calcul d'un retour sur investissement (ROI) sur chaque levier constitue ainsi un moyen d'arbitrer les leviers les moins avantageux.

## 6 TOUT GAIN DOIT ÊTRE DOCUMENTÉ ET AUDITABLE

Les leviers de gains sont généralement analysés lors de multiples itérations, et sollicitent de nombreux acteurs au sein de l'entreprise. Les leviers et les actions de mise en œuvre associées doivent être décrits de manière détaillée, et les gains comptabilisés doivent être scrupuleusement tracés afin notamment de limiter le risque de « double comptabilisation ». Dans certains cas, des actions d'audit peuvent être diligentées sur le dispositif de pilotage des gains, afin d'en vérifier la clarté et la complétude.

## 7

### LES ENGAGEMENTS DE GAINS DOIVENT ÊTRE TRADUITS DANS LA NOTIFICATION BUDGÉTAIRE DE CHAQUE DIRECTION

Les travaux de planification (ou replanification) budgétaire doivent autant que possible intégrer les prévisions de gains de chaque direction. Cette corrélation entre prévision de gains et notification budgétaire permet d'augmenter les points de contrôle et de profiter de l'outillage généralement plus développé de pilotage budgétaire. Il convient malgré tout de rester vigilant face au risque de non-respect des engagements de gains compensé par des arbitrages d'activité pour rester dans le budget !

## 8

### LE MANAGEMENT DOIT ÊTRE OBJECTIVÉ SUR L'ATTEINTE DES GAINS

Le respect de la trajectoire de réduction des coûts IT doit constituer un objectif sur lequel le management de la DSI est évalué. Chaque responsable peut par exemple se voir notifier :

- **un objectif individuel** sur la réalisation des gains prévus sur son périmètre, ou la conduite dans les temps des projets majeurs contributifs aux gains ;
- **un objectif collectif** sur l'atteinte des gains de l'ensemble de la DSI ou de la filière SI, pour favoriser l'esprit d'équipe et éviter les risques de « vases communicants » entre entités.

## 9

### LES ÉVOLUTIONS DE PÉRIMÈTRE DOIVENT ÊTRE IDENTIFIÉES

Un plan de réduction des coûts projette un objectif de gains, permettant de tracer une trajectoire budgétaire « théorique » sur plusieurs années. Beaucoup d'évolutions peuvent avoir lieu durant cette période : intégration d'un nouveau périmètre (exemple lors d'une acquisition), développement d'une nouvelle offre, investissement majeur, etc.

La trajectoire budgétaire de la DSI peut ainsi se voir modifiée, rendant complexe le suivi des gains par rapport à la trajectoire initiale. Il est important de comptabiliser les gains accumulés indépendamment de la trajectoire budgétaire constatée, tout en étant en mesure de justifier les évolutions de périmètre.

## 10

### UNE VISION CONSOLIDÉE DES GAINS DOIT RÉGULIÈREMENT ÊTRE CONSTRUITE ET ANALYSÉE

Un suivi mensuel des leviers de performance, des gains et plans d'actions associés doit être réalisé avec les opérationnels. Une vision consolidée doit être produite *a minima* de manière trimestrielle. Le cas échéant, la trajectoire de gains doit être revue en conséquence.



## Illustration de quelques leviers de performance

### 1 - Maîtrise de la demande client : piloter avec les Métiers la baisse des coûts IT

Il est illusoire de penser que la DSI pourra à elle seule assurer l'atteinte d'objectifs ambitieux de réduction des coûts IT. Les Directions métiers clientes de la DSI doivent contribuer à l'effort de réduction :

- en annulant ou en reportant des projets applicatifs jugés non stratégiques ;
- en concentrant les évolutions applicatives dans des trains de maintenance judicieusement cadencés ;

- en adaptant les services achetés à la DSI au plus juste par rapport aux besoins : réduction des plages de support, ajustement des modes d'hébergement et de secours, réduction de la puissance de calcul ou du volume de transactions, allongement de la durée des traitements, etc.

La mise en œuvre de ces leviers de renoncement Métier peut s'avérer complexe car les arbitrages à réaliser

sortent du périmètre direct de responsabilité de la DSI. La Direction générale doit peser de tout son poids auprès des Métiers pour diffuser l'enjeu de réduction des coûts au-delà de la DSI.

De son côté, la DSI doit professionnaliser ses pratiques pour piloter finement son plan de charge, pour assurer avec une qualité irréprochable le *delivery* et pour conseiller les Métiers dans leurs choix dans une logique « gagnant-gagnant ».

### 2 - Sourcing : transformer les modes d'achat de prestations intellectuelles

La transformation des modes d'achat de prestations intellectuelles constitue un levier de performance majeur pour la plupart des organisations. De la régie au centre de services, la palette des modes d'achats disponibles sur le marché est très vaste.

Le retour d'expérience d'un grand compte du domaine « Banque et Services » illustre la capacité à dégager de l'ordre de 10 % de gains en

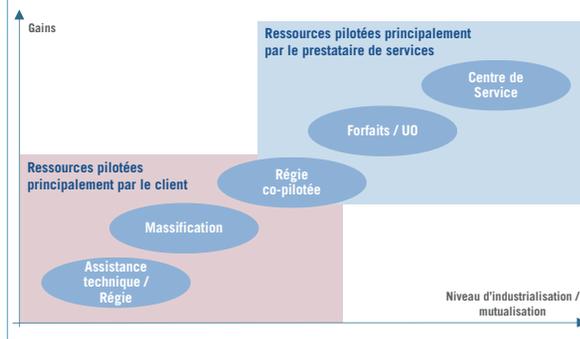
18 mois sur les achats de prestations intellectuelles, en actionnant trois leviers principaux :

- la massification des achats, en renégociant les viviers de prestations pour rationaliser le portefeuille de prestataires référencés ;
- la mise en place de centres de services, avec pour objectif la hausse de la part de pres-

tations réalisées en centres de services, et la baisse significative du nombre de missions en assistance technique. En 18 mois, près de 20 centres de services ont été mis en place, dans des domaines très variés : production, infrastructures, environnement de travail, études et développements ;

- la transformation des relations fournisseurs, avec la mise en place d'une vraie logique de partenariat avec les fournisseurs principaux : orientation volontariste des demandes d'achat, partage de la stratégie moyen terme et du plan de charge, etc.

#### Principaux modes d'achat de prestations intellectuelles



Les trois clés de la réussite de cette transformation ont été l'accompagnement du *middle management*, l'association des fournisseurs à la démarche dès les phases amont du projet, et enfin l'identification et le pilotage d'indicateurs de performance des centres de services.

### 3 - Application Management Services : réinventer le modèle MOA / MOE

Le modèle de séparation forte des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre pour le pilotage de projets SI est intrinsèquement générateur de surcoûts importants, du fait du découpage des responsabilités entre de multiples étages organisationnels.

Ce modèle, très implanté en France contrairement aux pays anglo-saxons, présente plusieurs inconvénients majeurs :

- les équipes de MOE n'ont pas d'interaction directe avec le

métier demandeur et peinent à capter en détail le besoin (effet « téléphone arabe ») ;

- les multiples acteurs mobilisés au cours des phases du projet allongent fortement les délais (effet « tunnels successifs ») ;
- la responsabilité en cas de difficulté sur le projet (retard, insatisfaction) fait souvent l'objet d'âpres débats (effet « patate chaude ») ;

- les réflexions des MOA sont parfois trop orientées par les solutions, ce qui les met en position d'interférence sur les missions de la DSI. Inversement, les MOE se retrouvent parfois à vouloir redéfinir - ou contraindre - les besoins des Métiers ;

- l'existence de structure MOA autonome peut parfois avoir tendance à générer de la demande SI sans réelle justification métier.

#### Quelques bonnes pratiques

##### Augmenter la collaboration

- « Plateau » projet
- Co-construction des livrables clés
- Mobilisation de *key users*
- Parcours croisés Métier / SI

##### Faire preuve d'agilité et d'adaptabilité

- Plusieurs processus projet
- Développement rapide
- Flexibilité des organisations
- *Lean* du processus projet

##### Adapter l'organisation

- Direction de programme dédiée
- Rapprochement des équipes MOA et MOE
- MOE principale / secondaire
- Architectes / MOE infrastructure
- Centres de services développement

### 4 - Infrastructure Management Services : une offre d'hébergement « low cost »

La mise en place d'offres de services différenciées est un axe majeur pour réduire les coûts de la DSI et être en mesure de répondre au plus près du besoin du client. Sur les sujets de l'hébergement et de l'infogérance, face à la concurrence accrue des offreurs du marché, différents grands comptes ont structuré une offre « low cost » pour des applications et services jugés non critiques pour l'entreprise.

Ainsi, un grand compte industriel a récemment mis en place à l'échelle mondiale une ligne de services d'in-

frastructures à bas coût (« usine *low cost* ») reposant sur :

- une stratégie de sourcing différenciée entre la fourniture des *datacenters* (en local) et les prestations d'infogérance (*offshore* en Inde) ;
- une transformation technologique importante : fort taux de virtualisation, consolidation sur lame, etc.

Un tel projet a permis de baisser considérablement les coûts des services

migrés vers la nouvelle infrastructure : les coûts ont été divisés par deux en tenant compte du besoin accru de pilotage interne des nouveaux acteurs.

Évidemment, certains points d'attention subsistent, tant vis-à-vis du fournisseur *offshore* (manque de flexibilité et de disponibilité des ressources, fort besoin d'encadrement, etc.) qu'en termes de gouvernance et de conduite du changement interne.

# ABC : les promesses d'une méthode à la mode

Pour monter en maturité sur le pilotage économique du SI, la méthode la plus couramment utilisée est la méthode ABC (*Activity Based Costing*). Née aux États-Unis à la fin des années 80, elle promet d'identifier plus précisément le coût de revient, c'est-à-dire la somme des charges engagées, directement ou indirectement, afin de réaliser un produit ou un service.

L'attrait des DSI pour cette méthode s'explique en partie par leur structure de coûts qui comporte une part

importante de charges indirectes (infrastructures mutualisées, main d'œuvre multi-compétences...). Les efforts d'industrialisation et de mutualisation menés par les directions informatiques ces dernières années, comme par exemple la mise en place de centres de services partagés, ont également entraîné un accroissement significatif de ces charges.

En parallèle, les DSI passant d'une logique de centre de coûts à centre de profits sont encouragées à

refactorer l'intégralité des services qu'elles délivrent. La méthode ABC est généralement utilisée en étape préalable à cette tarification des services. Elle permet de déterminer précisément ses coûts de revient par service et donc de calculer un tarif assurant la rentabilité dudit service. La méthode promet ainsi la mise en oeuvre d'un modèle de pilotage de la rentabilité de chaque service et donc de l'ensemble de l'activité de la DSI.

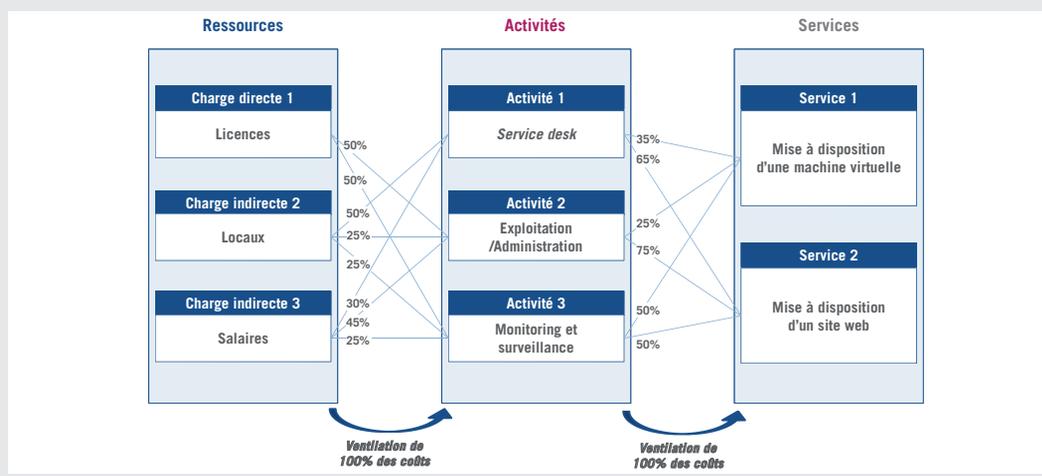
## Zoom sur la méthode ABC

La méthode ABC établit les connexions entre trois types d'éléments :

- **les ressources** : moyens utilisés dans la réalisation d'activités (ex : la main d'oeuvre et donc les salaires, les locaux, le matériel et les logiciels...);
- **les activités** : ensemble de tâches ordonnées et liées entre elles, qui visent l'atteinte d'un objectif défini (ex : gestion des incidents, gestion des configurations, urbanisation...);
- **les services** : une charge pour laquelle une mesure de coût est souhaitée et compréhensible pour le client (ex : mise à disposition d'un poste de travail, projet de refonte du SI RH...).

L'approche consiste à répartir l'ensemble des charges directes ou indirectes (« les ressources ») sur les processus opérés par la DSI (« les activités ») et sur les différents services délivrés par la DSI.

L'allocation des coûts au travers du modèle repose sur la définition d'inducteurs ou « *cost drivers* ». L'inducteur est une mesure qui reflète les variations d'intensité d'une activité, il tend à faire le lien entre son coût et ses caractéristiques opérationnelles. Par exemple, il est aisé de comprendre que la charge de l'activité de gestion des incidents augmente en fonction du nombre d'incidents traités par la DSI. L'inducteur le plus judicieux pour répartir le coût de cette activité sera donc le nombre d'incidents. Le choix des inducteurs au sein du modèle doit à la fois répondre à des contraintes de faisabilité et avoir du sens d'un point de vue Métier, quitte à faire quelques concessions pour garantir l'exploitabilité opérationnelle du modèle.



# Les limites de la méthode ABC

La réalité s'avère souvent plus complexe et l'on ne compte plus les projets à base d'ABC n'ayant jamais réellement abouti. Ce constat s'explique en partie par le manque de compétences économiques des équipes informatiques mais également par la complexité et les limites de la méthode ABC, en tous cas dans son application au monde du SI.

## 1 - Plusieurs années d'effort pour obtenir des résultats probants

La construction d'un modèle économique à l'aide de la méthode ABC se fait de façon itérative et empirique. De nos différentes expériences, nous estimons qu'un modèle économique à base d'ABC donne des résultats concluants après trois ans de mise en service : un an de mise en place, puis deux ans pour corriger et affiner les hypothèses de construction. Une période bien longue vis-à-vis des enjeux actuels.

## 2 - Un modèle qui s'adapte lentement et difficilement aux évolutions des services

La lenteur de mise en œuvre de la démarche ABC peut également s'avérer contradictoire avec l'évolution rapide des technologies et du sourcing dans les DSI. Ces évolutions peuvent en effet remettre en cause les hypothèses et les inducteurs de

construction du modèle, et leur mise à jour s'avère au fil de l'eau complexe et chronophage.

## 3 - Une variabilité des prix difficilement acceptable par les Métiers

Par construction, la méthode ABC implique une interdépendance entre l'ensemble des éléments puisqu'il faut répartir 100% des coûts sur une liste donnée d'activités. Par conséquent, la modification d'une activité ou d'un inducteur se répercute sur l'ensemble du modèle, pouvant entraîner une forte variabilité des coûts par service et donc des prix affichés aux Métiers.

## 4 - Des résultats difficilement benchmarkables

Bien que certains organismes aient proposé des modèles ABC de référence, il n'existe pas de standard reconnu par le marché concernant les ressources, activités et services (ainsi que les ventilations de coûts) du modèle ABC appliqué à une DSI. Cette absence s'explique notamment par les grandes disparités entre les différentes DSI qui nécessitent une individualisation du modèle, des listes d'activités et des inducteurs de coûts. À ce titre, les *benchmarks* externes restent toujours en partie contestables.

## 5 - La nécessité de mobiliser de nombreux acteurs de la DSI

La méthode ABC requiert une connaissance approfondie de la DSI, de ses activités et de l'utilisation de ses ressources. Sa mise en œuvre devra donc associer évidemment le management de la DSI et le contrôle de gestion, mais également les opérationnels, seuls à même de définir finement les activités et les inducteurs.

Cette mobilisation de l'ensemble des collaborateurs génère une charge de travail non négligeable et a un impact sur l'outillage (à adapter voire à complexifier pour supporter le modèle), coût indirect qu'il faudra d'ailleurs réintégrer dans le modèle via un inducteur adapté...

## 6 - Un modèle *in fine* sous exploité

Dans le cas où cette démarche est adoptée pour identifier les tarifs dans une logique de facturation, les prix calculés sont souvent discutés et remis en cause au regard des tarifs pratiqués sur le marché. Une mécanique de gestion complexe est alors mise en œuvre pour corriger les écarts et revient à « tordre » le modèle. Trop d'efforts pour construire des tarifs précis finalement réajustés...

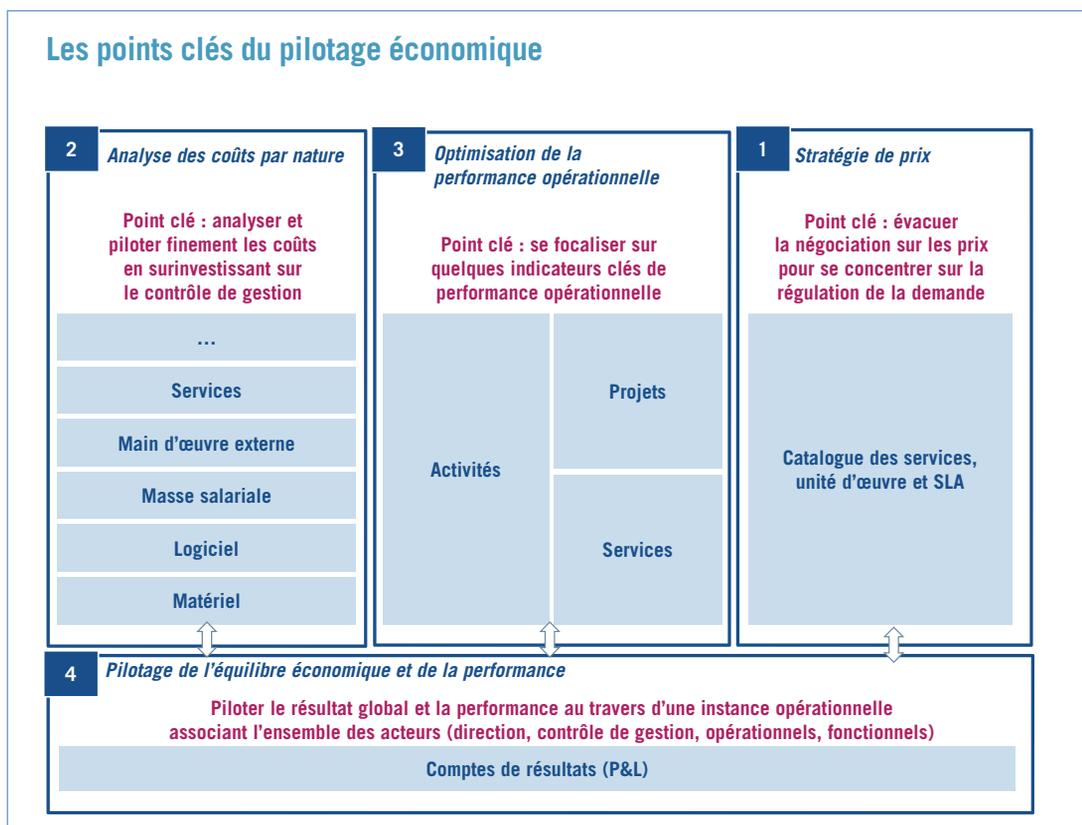


## Notre conviction : simplifier pour mieux piloter

Notre conviction est qu'il faut revenir aux fondamentaux et simplifier drastiquement le modèle de pilotage économique en réalisant des arbitrages et en abandonnant certains axes de suivi comme l'analyse exhaustive de la rentabilité par service ou par activité.

Autrement dit, nous préférons mettre en place un système simple, robuste et résilient aux évolutions plutôt qu'un modèle qui vise à une perfection d'analyse, avec le risque de ne jamais l'atteindre ou de passer plus de temps à le faire vivre qu'à piloter les actions

indispensables à l'efficacité de la DSI. Cette simplification doit s'opérer à plusieurs niveaux.



### 1 - Stratégie de prix : évacuer la négociation sur les prix pour se concentrer sur la régulation de la demande

Le dialogue de gestion entre la DSI et les entités Métiers repose naturellement sur la dualité entre prix et volume par service acheté. Logiquement, le prix est révélateur de la performance financière de la DSI, et le volume de la consommation

des services informatiques par les Métiers. La discussion doit donc porter sur ces deux axes.

La méthode ABC, en mettant fortement le focus sur la relation entre les coûts d'un service donné et son prix de « revente », focalise fortement le débat DSI-Métiers sur la notion de prix. Nous pensons que cette approche est contre-productive

et que la clé consiste à évacuer du dialogue DSI-Métier la négociation sur les prix pour se concentrer sur la régulation de la demande.

Pour ce faire, il est nécessaire de construire le catalogue en se basant sur des prix de marché, par construction acceptables par les Métiers, en mettant en place une véritable stratégie de prix au service

des enjeux globaux de l'entreprise (incitation à la mutualisation, développement de services innovants, etc.). Le dialogue qui s'engage peut alors devenir vertueux en se focalisant sur les usages : quels sont les réels besoins des Métiers ? Avec quels niveaux de services ? Quels sont les inducteurs révélateurs de la consommation réelle ? Quelles sont les projections d'évolution des usages sur les années à venir ? Quels sont les nouveaux usages, voire les nouvelles offres à développer par la DSI ?

En parallèle, cette approche permet de focaliser le management de la DSI sur sa performance financière. En effet, le montant global des recettes générées par les services rendus peut mettre en évidence un écart avec le montant global des charges de la DSI. Cet écart, une fois identifié, doit être traité au travers d'un pilotage fin des coûts par nature de dépenses et un suivi des principaux indicateurs de performance opérationnelle. *In fine*, le coût des ressources ne régit plus le tarif des services (modèle ABC). **Au contraire, les besoins et la consommation des clients délimitent la dépense de la DSI, autrement dit son budget, faisant basculer l'entreprise dans un cycle vertueux de performance.**

*« La méthode ABC, en mettant fortement le focus sur la relation entre les coûts d'un service donné et son prix de « revente », focalise fortement le débat DSI-Métiers sur la notion de prix, ce qui est contre-productif. »*

## **2 - Analyse des coûts par nature : analyser et piloter finement les coûts en surinvestissant sur le contrôle de gestion**

Cette nouvelle approche, vertueuse pour l'entreprise, accroît la pression financière sur la DSI et rend indispensable la professionnalisation et le renfort du contrôle de gestion. Celui-ci doit être en mesure de répondre aux spécificités du suivi et de l'analyse des coûts IT :

- conduite d'analyses coûts fixes / coûts variables pour être en mesure d'adapter rapidement

le niveau de charge de la DSI en fonction de l'évolution des demandes Métiers ;

- mise en place d'un suivi par contrat : contrôle des volumes commandés, contrôle du réalisé au regard des prévisions, suivi des éventuelles pénalités financières, etc. ;
- pilotage des investissements au travers notamment du suivi de l'engagement des projets ;
- optimisation des charges de support.



### 3 - Optimisation de la performance opérationnelle : se focaliser sur quelques indicateurs clés de performance opérationnelle

En complément de l'approche financière portée par le contrôle de gestion, il convient de contrôler que la transformation des ressources de la DSI pour délivrer les services soit la plus efficiente possible. Cela passe par la mise en œuvre et le suivi d'une série d'indicateurs opérationnels et non financiers.

Ces indicateurs ont pour objectif d'identifier puis d'optimiser les zones de non-performance opérationnelle. Ils doivent être limités en nombre mais suivis de façon extrêmement rapprochée par les opérationnels et le management de la DSI. La liste d'indicateurs à suivre doit également être remise à jour en fonction des évolutions de positionnement stratégique de la DSI et de l'identification de nouvelles zones de non-performance.

### 4 - Pilotage de l'équilibre économique et de la performance : piloter le résultat global et la performance au travers d'une instance opérationnelle associant l'ensemble des acteurs

Le pilotage de la performance économique se fait donc au travers de ces trois axes majeurs : stratégie de prix, contrôle des coûts et identification des zones de non-performance opérationnelle. La difficulté réside *in fine* dans la coordination et la priorisation des actions entre ces trois domaines.

Pour cette raison, il est indispensable de créer au sein de la DSI une gouvernance forte de ces sujets qui passe à minima par la mise en place d'une instance mensuelle associant l'ensemble des acteurs (management DSI, contrôle de gestion, opérationnels, fonctionnels). Cette instance, animée par le contrôle de gestion pour garantir la qualité des données analysées, doit être présidée par le management de la DSI, seul acteur à même d'arbitrer les leviers à activer : déclenchement d'un plan de réduction de coûts, transformation opérationnelle pour optimiser la performance du *delivery*, adaptation de la stratégie de prix sur un domaine donné, etc.

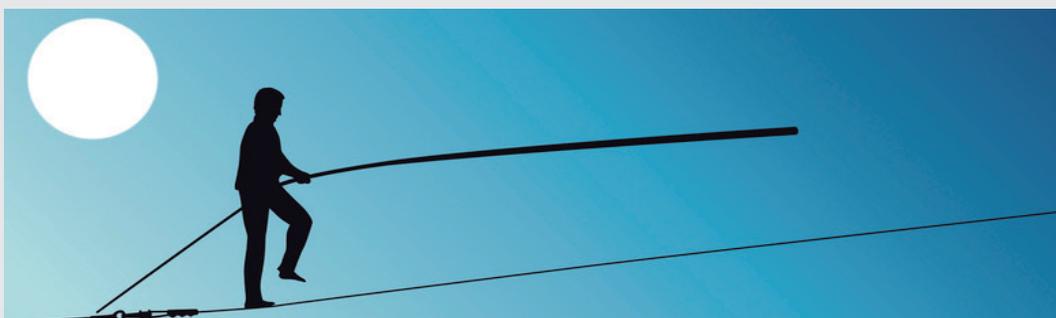
### Exemple d'indicateurs clés de performance opérationnelle IT Fitness

Indicateurs - Support Niveau 1 / Helpdesk	Constat	Moyenne marché	Indicateur
Nb de PC / Utilisateur	1,25	1 à 1,5	☀️
Nb de PC / ETP de support N1	350	300 à 600	☁️
Nb d'Utilisateurs / ETP de support N1	460	300 à 500	☀️
Nb d'incidents reçus / mois / Utilisateur	0,53	0,5	☀️
Nb d'incidents + demandes / jour / ETP de support N1	12	20 à 25	☁️
Taux de résolution des incidents au niveau du support N1	62%	50 à 60%	☀️
Taux de résolution global des incidents	94,5%	95%	☀️
Taux de décroché	95%	85%	☀️
Taux d'insatisfaction client	15%	<10%	☁️
T.J Moyen d'un personnel du support N1 externalisé	330 € HT	250 € HT	☁️

© Solucom



## Un pilotage économique à inscrire dans le cadre de la gouvernance financière de l'entreprise

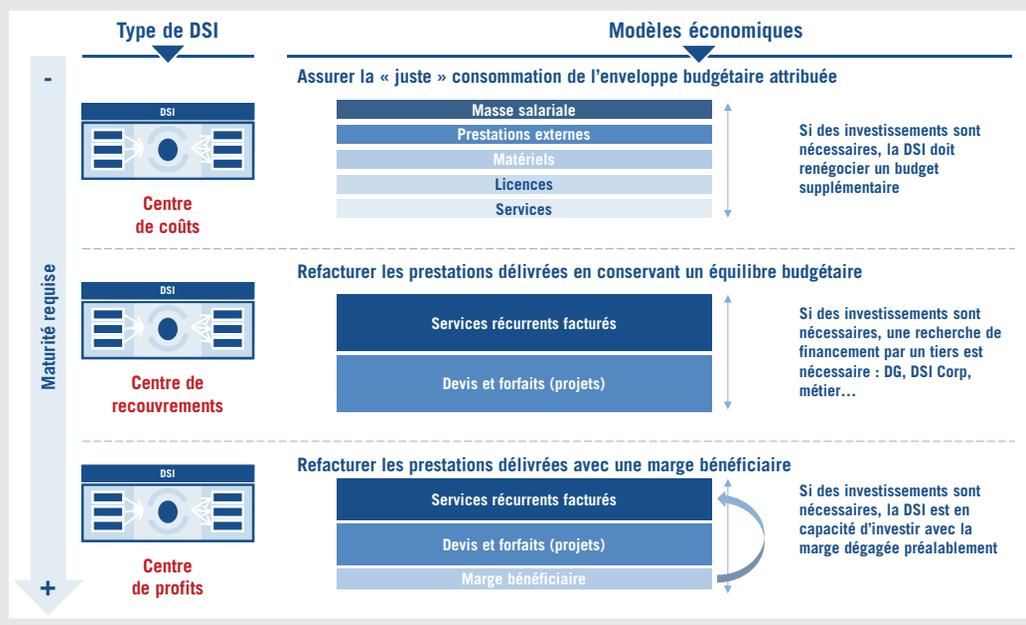


La gouvernance financière a pour objectif de veiller à la cohérence globale des investissements, prenant en compte à la fois les enjeux des Métiers et les enjeux d'entreprise, tout en garantissant la maîtrise des dépenses de fonctionnement.

Sur le volet SI, le pilotage économique doit s'inscrire dans les principes de gouvernance retenus par l'entreprise :

- quel modèle économique d'ensemble pour la DSI : la DSI doit-elle couvrir ses investissements au travers de la refacturation de ses services ou faire porter directement les investissements par un tiers (Métier ou DG) ?
- la configuration de l'entreprise et des Métiers implique-t-elle des contraintes sur la présentation des coûts, la stratégie de prix et la facturation aux Métiers (GIE, fiscalité notamment dans le cadre de multinationales, etc.) ?
- un éventuel déséquilibre financier de la DSI, tant qu'il n'est pas résorbé, doit-il être porté par les Métiers ou par la DG ?

### Modèles de DSI en fonction des choix en matière de gouvernance financière



Ces principes sont particuliers à chaque contexte et dépendent fortement de deux facteurs :

- **le modèle d'organisation de l'entreprise** (centralisée / décentralisée, modèle de CSP, etc.) ;
- **la typologie des services IT délivrés** (infrastructures mutualisées, projet métier transverse, projet dédié à un Métier, etc.).

Ils impactent bien évidemment le processus de pilotage économique et de pilotage de la performance de la DSI, ainsi que le mode de dialogue du DSI avec les Directions métiers et la Direction générale.

## Conclusion

### LE PILOTAGE ÉCONOMIQUE DU SI : UN PASSAGE OBLIGÉ POUR UN DIALOGUE D'ÉGAL À ÉGAL AVEC LES MÉTIERS

La maîtrise de la performance économique est donc bien devenue un incontournable pour tous les DSI. Ils doivent pour cela faire monter en puissance leur fonction de contrôle de gestion. Ils doivent développer la culture de maîtrise des coûts de leur management. Et ils doivent intégrer la gestion de la performance opérationnelle et de la performance financière dans le dispositif de pilotage au quotidien de la DSI.

#### **L'IT Fitness pour faire un bond en avant immédiat !**

Le lancement d'un plan structuré d'« *IT Fitness* » est un bon moyen pour franchir rapidement un cap de maturité dans ce sens. Et c'est de toute façon la seule réponse en cas de demande explicite de réduction des budgets émanant de la Direction générale. Alors autant conduire ce plan dans les règles de l'art, avec un vrai travail de fond pour améliorer la performance, sans se contenter d'activer les seuls leviers de renoncement ou de report des projets demandés par les Métiers.

L'implication directe des managers opérationnels de la DSI dans le cadrage et la conduite du plan leur permet de s'approprier l'objectif de performance économique et de le traduire en actions opérationnelles concrètes. Ce travail sera aussi le bienvenu pour permettre à la DSI de démontrer à ses *stakeholders* (Direction financière, Direction générale, Directions métiers utilisatrices du SI) sa transparence, sa maîtrise de la dimension économique du SI et sa volonté de performance.

Mais tout cela reste très défensif ! Et il est bien entendu hors de question de fonder la gouvernance du SI et la relation avec les Directions métiers sur ce seul axe de la maîtrise des coûts. L'autre clé de cette relation, c'est que Directions métiers et DSI partagent la même vision de l'apport de valeur du SI pour l'entreprise.

#### **La valeur du SI doit devenir la base de discussion entre la DSI et les Métiers..**

Cette discussion sur la valeur du SI peut s'ouvrir dans le cadre de la démarche d'*IT Fitness* autour de thèmes comme le niveau de service attendu ou l'usage des services de la DSI sur lesquels les Métiers ont leur mot à dire.

Au-delà, il faut entrer dans une démarche d'évaluation commune des effets positifs induits par le SI sur l'optimisation des processus de l'entreprise (efficience / productivité) et sur le développement de son *business*. La valeur apportée par les projets SI doit être analysée avec ces angles de vue complétés par d'autres critères purement Métiers (projets incontournables du fait de contraintes réglementaires...) ou plus directement liés au SI (obsolescence de socles techniques, urbanisation des référentiels...).

C'est sur cette base que le portefeuille de demandes SI doit être analysé et arbitré conjointement par le DSI et par les responsables Métiers, sous la houlette de la Direction générale qui sera amenée à trancher en toute connaissance de cause.

Parvenir à cet objectif implique de renforcer notablement la proximité et le niveau d'intimité entre les Métiers et la DSI, ce qui commence souvent par un dialogue transparent et confiant sur le volet économique !

### À propos de Solucom

Solucom est un cabinet indépendant de conseil en management et système d'information.

Ses clients sont dans le top 200 des grandes entreprises et administrations. Pour eux, le cabinet est capable de mobiliser et de conjuguer les compétences de plus de 1000 collaborateurs.

Sa mission ? Porter l'innovation au cœur des métiers, cibler et piloter les transformations créatrices de valeur, faire du système d'information un véritable actif au service de la stratégie de l'entreprise.

Solucom est coté sur NYSE Euronext et a obtenu la qualification entreprise innovante décernée par OSEO Innovation.

Découvrez **SolucomINSIGHT**, le magazine en ligne de Solucom : [www.solucominsight.fr](http://www.solucominsight.fr)

## l'atelier solucom

Observatoire de la transformation des entreprises

Acteur indépendant de référence en management & IT consulting, Solucom a toujours eu à cœur de partager avec le marché sa vision et ses réflexions sur ses grands domaines de compétence.

C'est dans ce but qu'il a créé l'Atelier Solucom. Imaginé sous forme de club, et porté par des directeurs associés du cabinet, ce dernier est un lieu d'échanges où nous invitons nos clients à réfléchir et identifier les challenges de demain pour mieux s'y préparer ensemble.

L'Atelier Solucom s'intéresse à deux problématiques clés :

- **le management des systèmes d'information**  
(4 Ateliers annuels)
- **la transformation des métiers à l'ère du digital**  
(2 Ateliers annuels)

Pour en savoir plus sur le programme, [ateliersolucom@solucom.fr](mailto:ateliersolucom@solucom.fr)



Tour Franklin, 100-101 Terrasse Boieldieu, La Défense 8  
92042 Paris La Défense Cedex  
Tél. : 01 49 03 25 00 Fax. : 01 49 03 25 01  
[www.solucom.fr](http://www.solucom.fr)