

• Résumé

Les directions des systèmes d'information sont régulièrement attaquées sur le thème de la réalité de leur contribution à la valeur ajoutée créée par l'entreprise. Nous proposons dans cet article une explication de cette remise en question sous l'angle de l'échec de l'application des modes de contrôle et de pilotage de la performance aux activités de la DSI.

La première partie de ce papier est consacrée à l'analyse des difficultés classiques d'évaluation de la performance de la DSI selon quatre modes de contrôle (contrôle par les résultats, par les comportements, par la culture et par le marché).

Dans une seconde partie, nous montrons comment l'évolution actuelle des pratiques des DSI tend à notre avis à une normalisation des pratiques de contrôle et à un rapprochement avec le reste de l'entreprise, susceptible d'améliorer la compréhension et la reconnaissance de la valeur ajoutée des systèmes d'information.

Mots clefs :

Evaluation de la performance, contrôle de gestion, modes de contrôle, DSI, systèmes d'information.

• Abstract

IT departments have experienced difficulties in assessing their true contribution to added value created by organizations. In this paper, we use a management control perspective to explore this issue.

The first part of this paper is devoted to the analysis of four control strategies (control of results, control of actions, cultural control and use of market mechanisms); in each case we focus on the reasons why they have traditionally proved little success when applied to IT departments.

In the second part of the paper, we analyze recent trends in IT departments' governance practices, which reduce the management control gap, therefore enabling CIO to better assess their true performance.

Key-words:

Performance evaluation, management control, CIO, Information Technology.

Pilotage de la performance et modes de contrôle de la Direction des Systèmes d'Information : analyse des échecs et évolutions

Assessing the Performance of the IT Department: a management control perspective

**Marie-Hélène
DELMOND,**

Professeur Associé,

Groupe HEC

Département MOSI

1, rue de la Libération, 78350 Jouy-en-Josas

Tél 01 39 67 70 77

E-Mail: Delmond@hec.fr

Introduction

Le pilotage de la performance est la thématique centrale du contrôle managérial, qui a pour objectif de « guider l'atteinte des résultats des activités, s'informer des résultats réellement obtenus, et prendre les actions correctives si nécessaire » (Reeves et Woodward, 1970). La direction des systèmes d'information doit – à l'instar de toutes les autres fonctions de l'entreprise – s'inscrire dans cette perspective de contrôle, ce d'autant plus que l'utilité des systèmes d'informations est remise en question de façon explicite (Carr 2005). La recherche en systèmes d'information s'est ainsi attachée depuis une vingtaine d'années à tenter de prouver le lien entre la performance des systèmes d'information et la performance globale des organisations, sans cependant atteindre de consensus (Oh et Pinsonneault, 2007).

De nombreux auteurs ont identifié l'existence d'une relation forte de partenariat entre la direction des systèmes d'information, d'une part, la direction générale et les directions métiers, d'autre part, comme une condition nécessaire au développement d'un avantage stratégique durable lié aux systèmes d'information (Ross et al., 1996). Ce partenariat ne peut être construit sans une compréhension des activités de la DSI et une confiance en la qualité de ses performances.

Cette communication est issue d'un travail de réflexion mené en collaboration avec des professeurs du département contrôle de gestion de l'ESCP-EAP dans le cadre d'un ouvrage commun (Giraud et al., 2009), ainsi que d'échanges avec des responsables de directions des systèmes d'information. Il s'agit de la première étape d'un projet de recherche, dont l'objectif est de préciser le cadre conceptuel et de formuler des hypothèses qui devront être validées ou infirmées lors d'une étude terrain dont la méthodologie est en cours de définition.

L'objectif central de la recherche est de valider ou d'infirmar l'hypothèse selon laquelle une des raisons des critiques adressées aux directions informatiques est l'échec des modes classiques de contrôle de la performance appliqués aux DSI. Nous consacrerons la première partie de cet article à l'analyse de ces échecs, en nous appuyant sur la littérature de contrôle. Nous analyserons ensuite dans la seconde partie les évolutions actuelles au sein des DSI et tenterons de définir comment celles-ci permettent d'envisager une meilleure opérationnalisation du contrôle et l'établissement d'un dialogue de gestion entre la DSI, les directions générales et les directions métiers de l'entreprise.

1. L'échec des modes classiques de contrôle

Le contrôle des activités de l'entreprise est un exercice difficile et contingent et la littérature en contrôle de gestion a ainsi identifié un ensemble de « modes de contrôle » différant par leur orientation et leurs disposi-

tifs (Chiapello, 1996), et permettant de prendre en charge diverses situations de contrôle. Le plus connu de ces modes de contrôle est le contrôle par les résultats (Anthony, 1965, Ouchi, 1977, Merchant, 1982), qui correspond à la forme dominante du contrôle de gestion. Parmi les nombreuses typologies existantes, nous retiendrons également les deux autres modes de contrôle hiérarchiques que sont le contrôle des actions ou des comportements (Ouchi, 1977, Merchant, 1982, 1998) et le contrôle par la culture (Schein, 1985, Ouchi, 1979, Merchant, 1982, 1998), ainsi que le contrôle par le marché (Williamson, 1975, 1985, Ouchi, 1980), qui peut être vu comme une alternative aux modes de contrôle internes. Chacun de ses modes de contrôle comporte des principes différents d'application, et ne peut s'exercer de façon satisfaisante que si un ensemble de conditions sont réunies. Notre objectif dans cette première partie est d'analyser au travers de ces principes d'application les difficultés et les échecs des politiques classiques de contrôle des directions des systèmes d'information, et dont nous pensons qu'ils ont contribué à une certaine défiance envers les performances des DSI.

1.1. Le contrôle par les résultats.

De l'aveu même du Cigref, « si la fonction de contrôle de gestion est généralisée depuis plus d'une trentaine d'années, les DSI ne s'en sont accaparé que depuis le milieu des années 1990, alors qu'elles étaient confrontées à la compression de leurs budgets »¹. Avant les années 90, la DSI apparaît en effet peu concernée par la problématique de contrôle. Un rapport de l'OCDE (1985) souligne ainsi tout à la fois la « place infrastructurelle décisive » du département informatique et « l'autonomie remarquable du département par rapport aux stratégies et aux contraintes générales de l'entreprise : il définissait lui-même ses objectifs, leurs moyens de réalisation et leurs coûts induits, sous un contrôle effectif assez limité de la hiérarchie ». De fait, jusque dans les années 1980, la problématique est de mettre en place « coûte que coûte ». L'informatique dans les organisations. Les informaticiens, en tant qu'experts, bénéficient d'une asymétrie d'information qui les rend incontrôlables par des managers incapables de réfuter les argumentaires techniques. La banalisation de l'informatique via le développement de la micro-informatique, le constat répété des échecs des DSI² et les impératifs de maîtrise des coûts de la ressource vont conduire aux premières tentatives de mise en place d'un contrôle de gestion par les résultats.

Le contrôle de gestion par les résultats est un processus dont les étapes essentielles sont 1/ la fixation des objectifs, 2/ la mise au point de plans d'action permettant

¹ Déclaration d'un représentant du Cigref, 16/12/2005 (source Journal du Net).

² Voir par exemple « the Chaos Report » (1995), The Standish Group

d'atteindre les objectifs, 3/ l'interprétation des résultats en vue d'actions correctives (Ardoin et al., 1986). De par cette simple définition, on comprend que pour être applicable, le contrôle par les résultats nécessite une bonne visibilité sur les objectifs (souvent exprimés en termes financiers) et surtout la capacité à mesurer les résultats atteints de façon non ambiguë. De plus, le contrôle par les résultats s'appuie sur un découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, dont la performance est évaluée de façon autonome, et sur un ensemble de dispositifs et d'outils, dont le budget, la comptabilité de gestion et la mise en place d'indicateurs de performance.

Chacun de ces éléments a posé un ensemble de difficultés dans le contexte spécifique des DSI. Concernant les objectifs, ceux-ci sont encore aujourd'hui très souvent exprimés sous la forme de réductions budgétaires³. Cette approche, si elle est cohérente avec la classification classique de l'informatique en centre de coûts, néglige totalement les enjeux de création de valeur pour les métiers et conduit également à gérer les systèmes d'information sur un cycle budgétaire annuel, peu compatible avec un pilotage de la ressource à moyen et long terme. L'évaluation des résultats – qui dans cette optique se centre quasiment exclusivement sur le suivi et la maîtrise des coûts – pose quant à elle le problème de l'identification, de la mesure et de la comparabilité des coûts de l'informatique. Malgré des progrès récents – sur lesquels nous reviendrons –, cet aspect est encore loin d'être maîtrisé, comme le montre l'abondance des productions très récentes du Cigref sur le sujet⁴. Plus fondamentalement, la théorie du contrôle par les résultats s'appuie sur l'idée qu'un centre de responsabilité ne peut être évalué que sur les résultats qu'il maîtrise et qui sont le fait de ses actions. Or certains pans d'activité de la DSI dépendent par nature de l'action combinée d'acteurs multiples : il sera ainsi souvent difficile de faire la part des responsabilités entre la DSI et la direction métier impliquée en cas de dépassement de budget d'un projet. L'évaluation de résultats coproduits est une limite du contrôle par les résultats, de même que l'incertitude inhérente à certaines activités (changements de périmètre dus à une réorientation stratégique, prise en compte de nouveaux besoins, etc.).

Enfin, si l'on étend la notion de résultat au-delà de la maîtrise des coûts de la DSI pour tenter de prendre en compte la valeur ajoutée créée par celle-ci pour les métiers, la question du contrôle de la performance n'en est que rendue plus ardue. Le résultat prend ici la forme de

l'impact de la DSI sur la performance d'autres centres de responsabilités (les directions métiers) et sa mesure se heurte de fait à deux difficultés : non seulement il est difficile de quantifier cet impact mais de plus le partage des responsabilités (de l'échec ou du succès) s'avère souvent impraticable⁵.

1.2. Le contrôle des actions ou des comportements.

Le contrôle des actions (Merchant, 1982, 1998) ou des actions (Ouchi, 1977) est un contrôle hiérarchique direct, qui porte sur « ce que fait le subordonné et non sur les effets (résultats) de ce qu'il fait » (Giraud et al., 2009). Les processus classiques du contrôle des comportements sont la formalisation des postes de travail – selon les principes de la division scientifique du travail de Taylor – ainsi que la définition de règles et de procédures. Le contrôle est exercé par la hiérarchie et s'appuie sur une standardisation des procédés opérés par le subordonné. Les conditions d'application du contrôle des comportements sont néanmoins restrictives, car il suppose d'une part que le superviseur hiérarchique ait la compétence et les connaissances suffisantes pour encadrer le travail de ses subordonnées et d'autre part que le travail effectué soit suffisamment répétitif et normé pour que l'on puisse établir des règles précises d'action. On a également reproché au contrôle des comportements de limiter l'autonomie des acteurs et d'être inadapté en cas d'incertitude forte du fait de l'impossibilité de définir à l'avance l'ensemble des actions adaptées aux multiples situations possibles.

Le contrôle des comportements a néanmoins été largement utilisé avec succès au sein des DSI, que ce soit pour contrôler le personnel interne ou externe (la pratique de la régie correspondait très précisément à ce type de contrôle, l'intervenant extérieur étant placé sous la responsabilité d'un chef de projet interne dont l'expertise lui permet de piloter en permanence les actions de son équipe). L'application de méthodologies informatiques ressort du même principe, celles-ci définissant les règles et procédures encadrant le travail des informaticiens.

La pratique du contrôle des comportements au sein des DSI est ainsi établie ; elle se renforce encore aujourd'hui avec le développement de méthodes et de normes. Mais la principale limite du contrôle des comportements dans le cas des DSI – analysé du point de vue du reste de l'entreprise – nous semble être d'une autre nature. Celui-ci ne peut être opéré de façon satisfaisante qu'au sein même de la DSI, où l'ensemble de la hiérarchie partage l'expertise nécessaire à son exercice. Il est en revanche totalement inapplicable par le reste de

³ Le contexte économique actuel renforce cette tendance, avec des baisses de budget IT pouvant aller jusqu'à 20% en 2009 dans des secteurs comme l'automobile ou la banque (source Journal du Net)

⁴ Le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises) a publié entre 2005 et 2007 cinq documents (état de l'art, recommandations) sur la thématique des coûts informatiques, disponibles sur son site www.cigref.fr

⁵ D'où des comportements que l'on peut qualifier d'opportunistes de la part de certaines directions métiers, qui s'attribuent facilement la gloire des succès et rejettent les échecs sur la DSI...

l'entreprise (direction générale, directions métiers) pour contrôler globalement l'action de la DSI. En d'autres termes, il y a rupture du contrôle des comportements dès que l'on dépasse le niveau hiérarchique du DSI, le groupe de direction ne partageant pas l'expertise lui permettant de l'exercer. Cette situation n'est pas unique (une direction générale peut ainsi avoir des difficultés à contrôler les actions d'un service juridique, par exemple), mais la faible maturité des managers des directions métiers quant aux enjeux et processus liés à l'activité de la DSI reste une préoccupation majeure encore aujourd'hui⁶.

1.3. Le contrôle par la culture.

Le contrôle par la culture (Schein, 1985), par le clan (Ouchi, 1980) ou les contrôles personnels et culturels (Merchant, 1982), s'appuie sur une hypothèse commune : le fait que les acteurs partagent un ensemble de valeurs, croyances et modes de comportement contribue à la définition et au respect d'objectifs communs et à la mise sous contrôle du pilotage des activités. Dans ce type de contrôle, c'est la motivation des acteurs, leur attachement à l'institution qui est le levier déterminant.

Pour Merchant (1982), les processus clés de ce type de contrôle sont le développement des capacités individuelles (via la sélection, la formation, la définition de parcours professionnel), le renforcement de la communication au sein de l'organisation et la mise en œuvre d'un contrôle par les pairs au sein de groupes partageant les mêmes objectifs. La forme extrême du contrôle par la culture a été critiquée comme pouvant conduire à une aliénation de l'individu (Pagès et al., 1981).

Pour pouvoir s'exercer, le contrôle par la culture nécessite une identité partagée au sein du groupe de direction, dont les membres sont généralement issus des mêmes formations (voire parfois des mêmes écoles) et partagent un champ commun de compétences (managérial et lié au secteur d'activité de l'entreprise). Or les informaticiens se sont à l'origine signalés par une identité professionnelle forte, appuyée sur une expertise spécifique et assortie d'une indépendance d'esprit (Aubut et al., 1994) qui les a éloignés du groupe des dirigeants. S'est ainsi formée une image de la direction informatique la décrivant un bastion exerçant un pouvoir dû à son expertise technique, se privant ainsi d'une collaboration avec le management (Maruani, 2005). Comme dans le cas du contrôle des comportements, on constate ici que la spécificité technique de l'activité de la DSI – parce qu'elle s'est assortie d'une identité professionnelle forte et différente de celle du management de l'entreprise – a rendu impraticable l'application de ce mode de contrôle de la DSI par le groupe de direc-

tion. Nous verrons dans la seconde partie que cette identité a profondément évoluée – il n'est pas certain en revanche que la perception par le reste de l'entreprise se soit, elle, totalement transformée.

1.4. Le contrôle par le marché.

La théorie des coûts de transactions développée par Williamson (1975, 1985), reprise par Ouchi (1980), permet d'identifier un mode de contrôle par le marché, souvent absent des typologies classiques de contrôle, focalisées sur le pilotage des activités internes à l'organisation. L'apport de la théorie des coûts de transaction est à cet égard d'envisager le recours au marché comme un moyen d'optimiser la structure de gouvernance, dès lors qu'un ensemble de conditions sont remplies. Selon Williamson, le principal facteur est la spécificité des actifs de la transaction, le marché n'étant plus efficient que dans le cas d'actifs banalisés, facilement accessibles sur le marché auprès d'un grand nombre de fournisseurs. C'est d'ailleurs la thèse que soutient Carr (2005), arguant que les systèmes d'information sont devenus une commodité⁷. Selon Ouchi, en cas de contrôle par le marché, la seule information nécessaire pour optimiser la performance est le prix, le marché permettant une régulation par la mise en concurrence des fournisseurs.

Le phénomène d'externalisation des activités informatiques correspond de fait à un contrôle par le marché. Cependant, selon Lacity et Hirschheim (1993), la décision d'externalisation est principalement motivée par l'incapacité des DSI à prouver leur efficacité (échec du contrôle par les résultats) ; les mêmes auteurs soulignent également le souhait des managers non IT d'éviter, via l'externalisation, la gestion d'une activité complexe qu'ils ont particulièrement du mal à maîtriser (échec des modes de contrôle hiérarchiques). Ces motivations sont en contradiction avec les conditions d'une externalisation réussie : de fait, si certaines parties de l'activité des DSI (processus répétitifs et bien maîtrisés par l'entreprise, pour lesquels il est possible de trouver un nombre suffisant de fournisseurs efficaces) peuvent être externalisables, le choix d'un contrôle par le marché paraît paradoxal quand l'activité est soumise à une forte incertitude (changements de périmètre, projets complexes) ou quand les processus traités nécessitent une forte spécialisation du fournisseur (apprentissage du métier de l'entreprise). Dans ce dernier cas, en effet, le risque est d'évoluer vers une situation de dépendance vis-à-vis du fournisseur pour laquelle il sera difficile de trouver une issue (coûts de changement de fournisseur très élevés pour les deux parties). En tout état de cause,

⁶ Nolan & McFarlan (2005) indiquent ainsi que "Boards members frequently lack the fundamental knowledge needed to ask intelligent questions about not only IT risk and expense but also competitive risk. This leaves the CIOs, who manage critical corporate information assets, pretty much on their own".

⁷ On peut bien sûr arguer que la thèse de Carr concerne les aspects purement techniques (IT et non IS). Cependant, il nous semble que cet auteur ne limite pas ses critiques et arguments aux seuls éléments d'infrastructure. Dès lors, la frontière entre ce qu'il considère comme une commodité et le reste des activités de la DSI est particulièrement floue et laisse planer une ambiguïté sur la valeur globale de la contribution de la DSI.

le marché ne devrait pas être envisagé *a priori* comme un palliatif à une situation de contrôle interne mal maîtrisée – la bonne pratique étant plutôt de confier à l'extérieur des processus que l'on maîtrise et pour lesquels on saura évaluer les résultats et la performance du fournisseur.

2. Les évolutions actuelles de la DSI et le renouveau du contrôle

Le tableau que nous avons dressé dans cette première partie, volontairement axé sur une vision « traditionnelle » du contrôle des DSI, peut paraître décourageant à juste titre. Cependant, nous pensons que l'évolution actuelle des pratiques de pilotage des DSI permet d'envisager aujourd'hui une meilleure congruence avec les objectifs et les dispositifs de contrôle et un changement d'image auprès du reste de l'entreprise.

2.1. Une définition participative des objectifs de la DSI.

Le contrôle par les résultats s'appuie avant tout sur la définition d'un contrat d'objectifs pertinents pour la hiérarchie. Les travaux sur l'alignement stratégique et sur la gouvernance des systèmes d'information (Henderson et Venkatraman, Luftman & Brier, 1999, Luftman, 2003, Nolan et McFarlan, 2005) mettent en évidence la nécessité d'associer directions métiers et DSI lors des phases de définition, de planification et de budgétisation des objectifs. Cette association peut permettre en outre de sortir la DSI de son statut traditionnel de centre de coûts : la valeur ajoutée des systèmes d'information se trouvant dans leur impact sur les processus métiers, seules les directions concernées sont à même de déterminer, de quantifier et de justifier les objectifs de création de valeur qui permettent de légitimer la classification de la DSI comme centre d'investissements (responsable tout à la fois de coûts, de profits et de la gestion d'actifs à moyen et long terme). Il nous paraît illusoire et contre-productif de penser que le DSI peut seul déterminer et défendre ses objectifs de résultats devant sa hiérarchie sans avoir au préalable constitué un réseau d'alliances, basé sur la compréhension mutuelle des métiers et de l'IT des liens entre leurs activités et le développement de relations de confiance. Cette compréhension peut être développée par une bonne utilisation des processus de contrôle par les résultats : les théoriciens du contrôle voient ainsi dans le processus budgétaire un moyen de résoudre l'asymétrie d'information entre centres de responsabilités et l'opportunisme des acteurs (Zimmerman, 1997). La pratique de budgets participatifs permet à la hiérarchie d'accroître son information sur les ressources, résultats et processus de transformation opérés par un centre de responsabilité, de transmettre une culture et de renforcer l'apprentissage organisationnel (Shields & Young, 1993).

Nos hypothèses sur ce point sont que :

1/ les DSI des grands groupes mettent aujourd'hui en œuvre des démarches participatives de définition des objectifs (alignement stratégique, discussion budgétaire)

2/ ces démarches contribuent à une meilleure compréhension des objectifs et des résultats de la DSI.

2.2. L'apparition de nouvelles méthodes d'analyse des coûts informatiques.

La comptabilité par activité (*activity based costing*) développe une vision transversale de l'entreprise et s'intéresse aux processus générateurs de coût (Lebas, 1999). Elle vise notamment à analyser comment les coûts des activités de support (comme l'informatique) s'intègrent dans les coûts globaux de l'entreprise. Certaines DSI ont cherché à analyser le coût des activités informatiques selon cette approche, qui leur permet de faire le lien entre 1/ les ressources gérées par la DSI (immobilisations et charges identifiées dans le plan de comptes informatique), 2/ les activités de la DSI qui consomment ces ressources (projets, production, support, évolution des infrastructures, gestion de la DSI, etc.), 3/ un catalogue de prestations et de services (objets de coût) facturés aux métiers (comme la mise à disposition du poste de travail⁸, la maintenance ou l'exploitation d'une application, etc.), qui consomment à leur tour les activités (Giraud et al., 2009).

L'intérêt de ces démarches est d'établir, pour les directions métiers clientes de la DSI, un lien entre les ressources informatiques engagées, les processus (activités) gérés par la DSI et le coût des prestations informatiques qu'elles consomment dans le cadre de leur propre activité. Pour la mettre en place, la DSI doit nécessairement s'astreindre à analyser ses coûts (ressources), recenser ses activités et surtout s'entendre avec les métiers sur le catalogue de services et sur une facturation transparente de ses prestations. Les métiers y gagnent une meilleure visibilité quant à leurs coûts et budgets informatiques et la DSI peut optimiser l'utilisation de ses ressources en accord avec les objectifs d'alignement stratégique (Gerlach et al., 2002).

La pratique de l'ABC dans les DSI est encore limitée, notamment du fait de la complexité de mise en œuvre de la méthode. Néanmoins, il est intéressant de constater dans les entreprises qui l'ont mise en œuvre (comme la direction courrier de La Poste en France), le développement d'une fonction contrôle de gestion très forte au sein de la DSI, qui contribue à la « normalisation » du contrôle dans cet environnement, selon des règles et des

⁸ Le développement de mesures comme le TCO du poste de travail va dans ce sens. Cependant, de l'aveu même d'un DSI, il reste difficile de benchmarker ces indicateurs (par exemple en les comparant avec d'autres entreprises du même secteur d'activité), les modes de calcul variant d'une entreprise à l'autre.

méthodes similaires à celles employées dans le reste de l'entreprise.

Nos hypothèses sur ce point sont que :

3/ le développement de méthodes d'analyse des coûts informatiques pertinentes pour les métiers (TCO, coût d'activité, catalogue de services) contribue (a) à une meilleure compréhension (b) à une meilleure confiance dans les résultats de la DSI.

2.3. La mise en place d'indicateurs de performance pertinents pour le management.

Le reporting classique des DSI a souvent été jugé trop technique, mal ciblé et jargonneux par le management (Ward et Peppard, 1996). L'adoption d'une méthodologie de définition de tableaux de bord et d'indicateurs de performance reconnue par le management comme le *balanced scorecard* – et sa déclinaison en *IT scorecard* – permet à la DSI d'améliorer la communication verticale avec la hiérarchie et horizontale avec les directions métiers (Huang et Hu, 2007). Elle conduit en effet à définir des indicateurs selon un modèle diffusé dans toute l'organisation et mesurant la performance selon des perspectives multiples (axes financier, clients, processus, apprentissage organisationnel). Comme dans le cas de la procédure budgétaire, l'utilisation d'un dispositif clairement issu de la culture managériale permet à la DSI de sortir de son isolement et de renforcer sa légitimité vis-à-vis du reste de l'entreprise.

La multi-dimensionnalité des axes de performance du *balanced scorecard* est également pour elle l'occasion de dépasser la vision traditionnelle de centre de coût (perspective financière) pour attester la valeur ajoutée pour les métiers (axe clients), démontrer sa performance opérationnelle (axe processus) et défendre une vision à long terme (axe apprentissage organisationnel) (Delmond et al., 2007). La carte stratégique du *balanced scorecard* et les chaînes de causalité établies entre les objectifs des différents axes d'analyse permettent d'explicitier le processus de création de performance (Mendoza et al., 2005) ; pour la DSI, c'est un moyen pédagogique pour expliquer son activité, ses objectifs et les indicateurs de résultat associés ainsi que ses plans d'action et l'utilisation de ses ressources, dans une logique d'alignement stratégique.

Nos hypothèses sur ce point sont que :

4/ La carte stratégique de l'*IT scorecard*, quand elle est utilisée, permet (a) d'améliorer le contrôle par les résultats de la DSI (b) de donner des éléments de compréhension contribuant à développer les capacités des managers extérieurs à la DSI à exercer un contrôle des comportements (c) contribue à faire évoluer l'image de la DSI (contrôle par la culture)

2.4. Le développement de référentiels, règles et bonnes pratiques à double orientation, technique et managériale.

Les informaticiens ont une pratique étendue des méthodes, règles et procédures leur permettant d'organiser leur travail, et principalement ciblées sur le champ technique (modélisation, programmation, etc.). Cependant depuis les dix dernières années une nouvelle gamme de référentiels, à vocation technique *et* managériale, se sont diffusés avec succès dans nombre de DSI (Giraud et al., 2009). COBIT, VAL IT, ITIL, CMMI, eSCM-SP, sont autant d'exemples de méthodologies développées dans le cadre professionnel des systèmes d'information et affichant clairement des objectifs de contrôle et de mesure de la performance. On trouve ainsi par exemple dans Cobit des processus visant à surveiller et évaluer la performance des SI, gérer les investissements informatiques, établir des rapports de performance sur les projets, analyser la performance de l'exploitation, etc. Au cœur d'ITIL se trouvent les conventions de service (SLA), qui correspondent à un engagement contractuel de service entre la DSI et les métiers et permettent d'objectiver la performance opérationnelle via des indicateurs mutuellement reconnus et acceptés. Concernant le pilotage des projets informatiques, on voit se développer l'utilisation de méthodologies de gestion de projet non spécifiques au domaine des systèmes d'information⁹, qui viennent compléter la gestion technique des projets en mettant l'accent sur la maîtrise des coûts, de la qualité, des délais et des risques, et intègrent un reporting régulier de la performance.

Le développement de ces méthodes est, au même titre que la définition participative des objectifs de la DSI ou l'adoption de l'*IT Scorecard*, un témoignage de « l'hybridation des compétences TIC et non TIC » qui caractérise les nouvelles logiques professionnelles des informaticiens (Pichault et al., 2002).

Vu sous l'angle du contrôle, le développement de ces nouvelles méthodes, qui intègrent en elles-mêmes des indicateurs de performance intelligibles par le management extérieur à la DSI, permet de combler la rupture du contrôle des comportements que nous avons évoquée au point 1.2. Une autre façon d'exprimer cette idée est de dire que les processus de la DSI (ce qu'elle « fait ») sont plus compréhensibles et évaluables par la direction générale et par les directions métiers dès lors qu'ils s'appuient sur des bonnes pratiques reconnues pour leur pertinence en termes de management.

Notre hypothèse sur ce point est que :

5/ Les indicateurs de performance associés aux nouveaux référentiels permettent aux managers extérieurs à la DSI (a) d'exercer un contrôle des comportements et des actions de la DSI (b) de lier ces comportements aux

⁹ Comme le PMBOK, du Project Management Institute.

objectifs et enjeux de l'entreprise (contrôle par la culture).

Conclusion

Dans cet article, nous avons voulu faire le point sur le gap culturel qui a séparé traditionnellement les directions informatiques et le reste de l'entreprise sur le thème précis des pratiques de contrôle et de pilotage de la performance. Nous pensons que l'incapacité, pour les managers non-informaticiens, de comprendre et maîtriser la performance des systèmes d'information (que ce soit sous l'angle des résultats produits, des comportements et règles suivis par les DSI, d'une culture d'entreprise partagée ou d'un recours raisonné au marché) a développé une relation au minimum d'incertitude – au pire de défiance – vis-à-vis de l'informatique et de sa contribution réelle à la valeur ajoutée produite par l'organisation.

Au moment où les DSI sont remises en question dans leur légitimité (Carr, 2005) et menacées, sous la pression de la crise économique, une nouvelle fois de restrictions budgétaires drastiques dirigées par le principe qu'elles ne sont que des centres de coût, il semble particulièrement important qu'elles maîtrisent la philosophie, les dispositifs et les outils du contrôle leur permettant de faire comprendre et reconnaître par le reste de l'entreprise la nature de leur véritable contribution.

Depuis quelques années, une véritable « révolution managériale » s'est amorcée au sein des DSI. Elle se traduit par une coopération accrue, dans l'ensemble de ses domaines d'activité, avec la direction générale et les directions métiers. L'alignement des objectifs sur ceux de l'entreprise, l'explicitation et la transparence des coûts informatiques, la production d'indicateurs de performance intelligibles par le reste de l'entreprise ainsi que l'adoption de méthodes et de bonnes pratiques légitimes sur un plan managérial attestent d'une progression très forte des DSI vers une « normalisation » de leur situation quant aux problématiques de contrôle et de pilotage de la performance. L'objectif de cette recherche est ainsi de déterminer dans quelle mesure cette normalisation contribue à réduire l'écart qui les sépare du reste de l'entreprise, à renforcer leur légitimité et à mettre en évidence leur contribution à la création de valeur ajoutée.

Références

- Anthony R.N. (1965), *Planning and control systems: a framework for analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 180 p.
- Aubut S., Cormier F., Ross E. (1994), « Les dilemmes éthiques de l'informaticien », *APIQ (Association professionnelle des informaticiens du Québec)*, 15p.
- Ardoin J.L., Michel D., Schmidt J. (1986), *Le contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 454 p.
- Carr N.G. (2005), "The end of corporate computing", *MIT Sloan management review*, spring, pp. 67-73
- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, tome 2 vol 2, septembre, pp. 51-74
- Cigref (2007), *Pilotage économique du système d'information – définir et présenter les coûts informatiques*, 20 p.
- Delmond M-H., Petit Y., Gautier JM. (2007), *Management des systèmes d'information*, Dunod, 2^{ème} Ed., Paris, 256 p.
- Gerlach J., Neumann B., Moldauer E., Argo M. et Frisby D. (2002), "Determining the costs of IT services", *Communications of the ACM*, vol. 45 n° 9, Sept., p61-67
- Giraud F., Saulpic O., Bonnier C. et Fourcade F. (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, Paris, 403 p.
- Giraud F., Saulpic O., Delmond M-H., Bonnier C., de Geuser F., Laulusa L., Mendoza C., Naulleau G. et Zrihen R. (2009), *L'art du contrôle de gestion : enjeux et pratiques*, Gualino éditeur, Paris, 471 p.
- Henderson JC. Et Venkatraman N. (1993), "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", *IBM systems journal*, vol 32, n°1, pp.472-484
- Huang C.D., Hu Q. (2007), "Achieving IT-business strategic alignment via enterprise-wide implementation of balanced scorecards", *Information systems management*, vol 24, n°2, janvier, pp. 173-184
- Lacity M.C., Hirschheim R. (1993), *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 273 p.
- Lebas M. (1999), "Which ABC? Accounting based on causality rather than activity based costing", *European management journal*, vol 17, n°5, pp. 501-511
- Luftman J.N. (2003), "Assessing IT/business alignment, Information systems management", vol 20, n°4, fall, pp 9-15
- Luftman J.N., Brier T. (1999), "Achieving and sustaining business-IT alignment", *California Management Review*, vol 42, n°1, fall, pp. 109-122
- Maruani L. (2005), « Le marketing des fonctions internes : nécessité ou impasse? », *L'art du Management – Les Echos*, n°19552, 1^{er} décembre, pp.104
- Mendoza C., Delmond M-H., Giraud F., Löning H., De Font Réaulx A. (2005), *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 263 p.
- Merchant K.A. (1982), "The control function of management", *Sloan Management Review*, été, pp. 43-55

- Merchant K.A. (1998), *Modern Management Control Systems: text and cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 712 p.
- Nolan R., McFarlan F.W. (2005), "Information Technology and the Board of Directors", *Harvard Business Review*, octobre, pp. 96-106.
- OCDE (1985), *Les logiciels : l'émergence d'une industrie*, Rapport pour le comité de la politique de l'information, de l'informatique et des communications.
- Oh W., Pinsonneault A. (2007), "On the assessment of strategic value of information technologies: conceptual and analytical approaches", *MIS Quarterly*, vol 31, n°2, juin, pp 239-265
- Ouchi W.G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n°1, mars, pp. 95-113.
- Ouchi W.G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n°9, septembre, pp.833-848.
- Ouchi W.G. (1980), "Markets, bureaucratise and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol 25, mars, pp. 129-141.
- Pages M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, réed. Desclée de Brouwer (1998), Paris, 300 p.
- Pichault F., Rorive B., Zune M. (2002), *TIC et métiers en émergence*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Paris, coll. SESSI, 195 p.
- Reeves T.-K., Woodward J. (1970), « The study of managerial control », in J. Woodward (éd.), *Industrial Organization: behavior and control*, Londres, Oxford University press, 1970, pp. 37-56.
- Ross J.W., Beath C.M., Goodhue D.L. (1996), "Develop long-term competitiveness through IT assets", *Sloan management review*, fall, pp. 31-42
- Schein E. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 358 p.
- Schiels M.D., Young S.M. (1993), "Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information", *Journal of management accounting research*, fall, pp. 265-280
- Ward J., Peppard J. (1996), "Reconciling the IT / business relationship: a troubled marriage in need of guidance", *Journal of strategic information systems*, vol 5, n° 1, pp. 37-65
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New York, 258 p.
- Williamson O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 450 p.
- Zimmerman J. (1997), *Accounting for decision making and control*, 2nd Ed., Irwin, Chicago, 720p.