



**PIERRE BONNET,
FONDATEUR DE LA
COMMUNAUTÉ
SUSTAINABLE IT
ARCHITECTURE.**

Il est aussi cofondateur de la société Orchestra Networks, spécialiste des solutions de gestion de la gouvernance des données et du Master Data Management (MDM). Il est notamment l'auteur de *Management des données de l'entreprise* (éditions Hermès Lavoisier, 2009), disponible en anglais sous le titre *Enterprise Data Governance* (éditions Wiley).

VALEUR MONÉTAIRE DE L'ACTIF IMMATERIEL « SYSTÈME D'INFORMATION »

Quelle est la valeur intrinsèque d'un système d'information ? Comment évaluer la maturité des entreprises en matière de qualité de données ? L'organisation Sustainable IT Architecture propose la méthode IS Rating Tool, qui traite de la valeur intrinsèque. Une première version officielle est attendue pour la mi-2011.

À l'été 2009, un groupe de travail de la communauté Sustainable IT Architecture⁽¹⁾ démarre le projet pour la construction d'une méthode de valorisation des actifs immatériels du système d'information, baptisée IS Rating Tool. L'objectif est de mesurer la performance de ces actifs d'un point de vue qualitatif, puis d'en établir une traduction quantitative et financière. L'approche repose sur les principes suivants :

- trois types d'actifs immatériels composent le système d'information : les données, les règles métier et les processus ; l'objectif est de mesurer la valeur de chacun de ces stocks ;
- trois domaines de mesure sont appliqués à chacun des trois actifs : la gestion de la connaissance, les outils de gouvernance et l'intégration technique ; le croisement des trois types d'actif et des trois domaines décrivent une matrice de neuf points de mesure consolidés ;
- une centaine de questions

sont définies pour recueillir des mesures détaillées. Chaque réponse est relative à une échelle de cinq situations, décrites avec précision, afin d'objectiver la notation. Le croisement des questions avec les situations constitue environ 500 points de mesure, consolidés à plusieurs

niveaux afin d'établir un modèle de maturité sous la forme d'une notation de A à D (*voir tableau*). Trois types de valeur doivent être distinguées afin d'obtenir une traduction monétaire complète du système d'information :

- la valeur intrinsèque des stocks des immatériels est relative à la qualité des données, des règles et des processus incarnés dans le système d'information, cela indépendamment de la manière dont ils sont fabriqués et de leur valeur monétaire. Par exemple, une base de données clients dispose d'une meilleure valeur intrinsèque si son architecture permet son évolution et son audibilité métier. Par contre, cette valeur ne dit rien sur la qualité de l'organisation mise en place pour la gérer (valeur d'usage), ni sur la valeur monétaire des clients (valeur métier) ;

- la valeur d'usage du système d'information est relative à la qualité de l'organisation mise en place par l'entreprise pour construire et maintenir le système d'information ;
- la valeur métier est la traduction monétaire de la contribution du système d'information à la

LE MODÈLE DE MATURITÉ DÉFINI PAR L'IS RATING TOOL

Maturity	Performance (P)	What it means to IS stakeholders
A	$\geq 90\%$	High-end system very reassuring for IS stakeholders as it is secure and sustainable.
B	$\geq 50\%$ et $< 90\%$	Healthy system with opportunities to improve its value. IS stakeholders must remain very careful in order to oversee the ability of the company to succeed in enforcing these improvements.
C	$\geq 10\%$ et $< 50\%$	Risky system with weakness to tackle with care to remove risks. IS stakeholders must demand an urgent plan to regain a better control of the system by managing identified risks.
D	$< 10\%$	Very risky system that hinders the performance. IS stakeholders must demand a global plan to reshape in depth the whole system, failing which the company will lose the control of the system.

Source: sustainableitarchitecture.com

création de richesse de l'entreprise. Les critères de rapidité d'alignement du système d'information sur les besoins métier sont, par exemple, à prendre en compte.

L'IS Rating Tool traite la mesure de la valeur intrinsèque. La valeur d'usage dispose déjà de cadres d'évaluation comme Cobit (Control Objectives for Information and Related Technology) et CMMI (Capability Maturity Model Integration). La valeur métier ne dispose pas, à notre connaissance, d'une démarche reconnue. La combinaison de ces trois valeurs est importante à prendre en compte. Par exemple, une entreprise peut disposer d'une bonne valeur d'usage alors que sa valeur intrinsèque est mauvaise. Dans ce cas, l'entreprise est bien organisée pour fabriquer et maintenir son système d'information, cependant la qualité des produits logiciels disponibles est mauvaise.

Lorsqu'une partie prenante de l'entreprise s'interroge sur la valeur du système d'information, par exemple au moment d'une fusion-acquisition ou lors d'un choix d'investissement, il convient de ne pas confondre ses trois valeurs : intrinsèque, d'usage et métier. ■

(1) Fondée en 2007, Sustainable IT Architecture est une organisation à but non lucratif qui s'intéresse à la transformation des systèmes d'information et leur valorisation; toutes les publications de la communauté sont libres d'usage (licence open source creative commons). www.sustainableitarchitecture.com.

LE CAPITAL FOURNISSEUR RENTRE-T-IL DANS LA COMPOSITION DU CAPITAL IMMATÉRIEL DE L'ENTREPRISE ?

À l'heure où les entreprises cherchent plus que jamais à accroître la performance financière de leurs dépenses, les partenaires qui contribuent à plus de 50 % du chiffre d'affaires doivent être considérés comme de réels actifs immatériels. Pour créer et entretenir une relation de partenariat avec les fournisseurs clés et développer le capital fournisseurs, l'entreprise peut s'appuyer sur des modèles de *supplier relationship management* (SRM).

Selon le *Vernimmen*, le capital immatériel est « l'ensemble des compétences, des techniques ou des pratiques possédées par une entreprise qui lui permettent d'obtenir une rentabilité supérieure à la rentabilité minimale exigée par ses pourvoyeurs de fonds (les actionnaires et les créanciers) ». Prenons l'exemple d'un acteur externe qui intervient directement dans la composition d'un produit ou dans le processus de servuction (terme apparu dans les années 80, qui désigne la production de services), permettant ainsi de vendre un bien ou un service avec une qualité satisfaisante pour le client, dans des délais convenus, à un prix d'équilibre et avec souvent une valeur perçue supérieure à celle des concurrents. Ce type de relation correspond à la définition précédemment citée, à la nuance près que les « compétences, les techniques ou les pratiques » ne

sont pas possédées mais développées par l'entreprise.

Comment alors développer et accroître la valorisation de cet actif immatériel ?

Le niveau de création de valeurs est directement corrélé avec l'investissement engagé pour déployer cet actif intangible au service de la performance stratégique et opérationnelle. Cet investissement se traduit souvent par une extension du rôle et des missions classiques de la fonction achats : elle doit non seulement maîtriser l'acte d'achat, mais aussi optimiser la relation avec les partenaires externes de l'entreprise. Les Anglo-Saxons utilisent même communément le terme SRM (*supplier relationship management*) pour définir le métier correspondant, qui a désormais aussi pour vocation de créer et entretenir une relation de partenariat avec les fournis-



JEAN POTAGE,
DIRECTEUR DE
MAT'ACHAT, cabinet

de conseil en développement de la maturité achats. De formation ingénieur Supélec et maître ès sciences physiques, il a été successivement chef d'un laboratoire de recherche appliquée en traitement de la parole, directeur technique de la division télécom, membre du collège scientifique de Thomson-CSF, puis directeur des achats du groupe Thales durant dix ans, de 1995 à 2005. Il a créé en 2006 et dirige jusqu'en 2008, le pôle conseil en achats de Thales division services et, à ce titre, conduit des missions pour ADP, SNCF, Société Générale, GIFAS, DCNS, RATP. Jean Potage enseigne sur les achats à Polytechnique (mastère COMASIC), HEC, BEM/MAI, DESMA Grenoble et ESCP Europe.



LOÏC VUICHARD,
RESPONSABLE DE LA
COMMISSION ACHATS
ET B TO B D'EBG (Electronic

Business Group), dans laquelle il est chargé d'animer une communauté de plus de 500 responsables achats et directeurs financiers (www.ebg.net). Titulaire d'un mastère en gestion à (École de management de Bordeaux) complété par un troisième cycle en management des achats internationaux, Loïc Vuichard a débuté sa carrière chez Deloitte au sein du service marketing des nouvelles technologies. Il est ensuite devenu consultant en achats et investissements au sein du cabinet LowendalMasaï, chez qui il a créé une offre innovante d'optimisation des investissements web, accompagnant ainsi plusieurs grands noms du luxe.