

COMMUNIQUE DE PRESSE

6 questions pour tout savoir sur la refacturation en interne des DSI

Par ENORA Consulting, Cabinet de conseil spécialisé dans la gestion de projets

>> Le système qui consiste à refacturer en interne les prestations des DSI est-il très répandu ?

De nombreuses entreprises en parlent, pourtant seule une minorité refacture aujourd'hui les prestations fournies par leur DSI auprès des autres directions.

Franchir le cap dépend beaucoup de la politique générale de l'entreprise et de la place qu'elle accorde à sa DSI. Mais on constate aussi que la refacturation en interne concerne les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

>> Quels sont les principaux obstacles à surmonter pour mettre en place une refacturation interne ?

L'expérience montre qu'il existe deux freins principaux.

✓ Le premier vient des autres directions de l'entreprise qui voient apparaître les coûts informatiques dans leur budget alors qu'auparavant ils n'étaient inscrits que dans les budgets consolidés de l'entreprise.

Pour surmonter ce handicap, ENORA Consulting conseille aux entreprises de refacturer la direction générale de l'entreprise plutôt que les différentes directions...

✓ Le deuxième frein est souvent avancé par la DSI, qui doit être en mesure d'identifier l'ensemble de ses coûts et de ses budgets. Si identifier les budgets et les coûts d'achat est relativement aisé, identifier les coûts cachés, notamment ceux liés au fonctionnement des systèmes informatiques, s'avère beaucoup plus difficile !

L'une des pistes les plus adaptées pour contourner ce deuxième obstacle est la mise en place de la gestion des niveaux de service, qui permet d'identifier tous les services délivrés par la DSI et de les suivre finement.

>> Alors pourquoi certaines entreprises ont-elles tout de même opté pour la refacturation de leurs prestations en interne ?

Car cela place la DSI au cœur même de la gouvernance de l'entreprise, qui devient un élément à part entière du business de l'entreprise. La DSI est alors perçue comme une direction qui apporte des solutions au business et qui sait chiffrer ses apports.

La DSI n'est plus la boîte noire de l'entreprise où les investissements ne sont pas directement liés à la production de l'entreprise. Au contraire, tous les investissements et les coûts de fonctionnement sont directement rattachés à un métier de l'entreprise et valorisés.

>> Existe-t-il un modèle idéal de refacturation ?

Le modèle idéal n'existe pas ! En revanche, les entreprises optent soit pour un mode forfaitaire, soit pour une redistribution des coûts constatés.

✓ **La refacturation au forfait** : en début d'année, la DSI fixe son budget et attribue une quote-part aux différentes directions de l'entreprise. Le montant du forfait peut être fixé en début d'année et revu en fin d'année pour s'adapter aux coûts réels engagés. Ce système a l'avantage de rassurer les directions métiers en apportant une visibilité sur le budget à engager. A contrario, il est plutôt rigide et permet difficilement d'ajuster les quote-parts, même si l'une des directions dépasse son forfait. Une nouvelle négociation en fin d'année est toujours une épreuve difficile...

✓ **La refacturation selon les coûts constatés** : elle consiste à refacturer chaque mois ou en fin d'année chaque direction de l'entreprise en fonction des prestations consommées. Plus transparent pour tous et plus proche de la réalité, ce fonctionnement demande du temps et une gestion administrative conséquente afin de calculer précisément les différents coûts afférents à chaque direction.

>> Comment les DSI chiffrant-elles leurs prestations ?

C'est le point majeur de la refacturation. Les DSI doivent éviter d'entrer en concurrence avec les sociétés informatiques extérieures, au risque de perdre une partie de la gestion du SI de l'entreprise. Elles observent donc de très près les prix du marché.

Pour définir leurs tarifs, elles se basent sur leur budget annuel, distinguent les coûts directement imputables à chaque direction et répartissent les coûts indirects. Attention à bien tenir compte des coûts propres à la DSI : formation des personnels, coûts de fonctionnement, etc.

Plusieurs DSI ont déjà fait appel à ENORA Consulting pour affiner le chiffrage des prestations de leurs prestations. Deux méthodes ont alors été mises en pratique :

- établir un chiffrage « marketing » des services proposés, qui permet à la fois de rester proche des besoins de chaque direction et de conserver une approche forfaitaire ;
- développer la gestion financière afin de permettre une évaluation fine des coûts consommés pour les affecter automatiquement à chaque direction de l'entreprise.



>> La question des processus de gestion financière est traitée par ITIL. Que faut-il en retenir ?

ITIL classe les DSI en 3 catégories selon un degré de maturité financière :

- ✓ **Niveau 1, le plus faible** : la DSI est un centre comptable et ne procède à aucune refacturation.
- ✓ **Niveau 2** : la DSI est un centre de recouvrement. Elle recouvre les coûts en fonction des utilisateurs et de leurs demandes de services.
- ✓ **Niveau 3, le plus mûre** : la DSI est un véritable centre de profit. Elle présente une organisation financière autonome qui assimile les notions de budget + coût + utilisateurs.

La mise en place de ce processus dans la DSI permet tout naturellement de faire tomber l'image de « boîte noire ». Le rôle de la DSI est renforcé par la justification des dépenses engagées en fonction des besoins de l'entreprise et donc des objectifs métiers. Ce processus, plus ou moins développé, conduit à clarifier le budget et les dépenses de l'informatique. La refacturation est le dernier élément de cette mise en place.

ENORA Consulting en bref...

ENORA Consulting est un cabinet de conseil indépendant spécialisé dans la conduite de projets. Créé en 2004 par deux spécialistes du conseil, Gérald Espardellier et William Porret, le cabinet intervient dans de nombreux secteurs d'activités : finances, achats, ressources humaines, gestion de la relation clients, informatique.

Pour en savoir plus : www.enoraconsulting.com

Contact presse : Audrey Bizet - SC Conseil - Tel : 01 30 30 73 76
audrey.bizet@scconseil.fr