

Baisse de coûts : l'approche industrielle

Pour réduire les coûts informatiques, le DSI dispose de multiples leviers d'action, surtout s'il admet que le système d'information fonctionne comme les processus industriels.

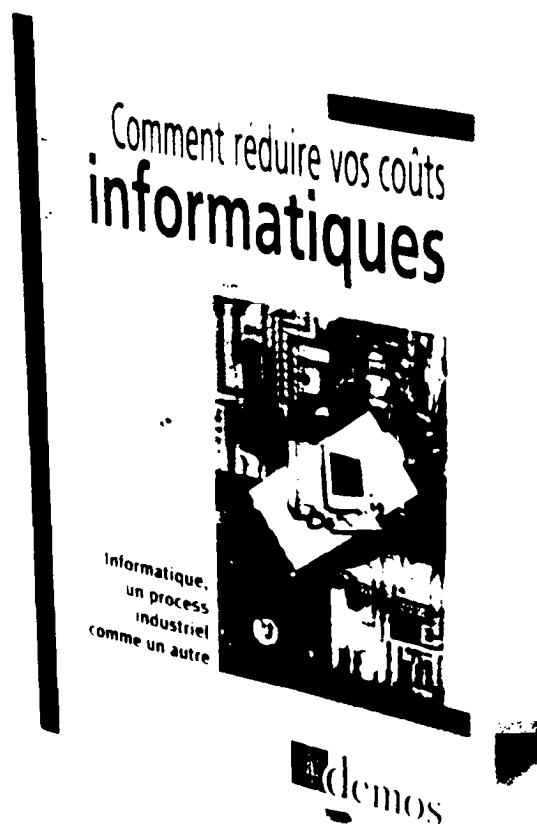
La réduction des coûts informatiques, toutes les directions générales en rêvent. Surtout, comme le précise le sous-titre de cet ouvrage, si on considère l'informatique relevant d'un processus industriel comme un autre. C'est d'ailleurs le parti pris par l'auteur, qui transpose les pratiques industrielles dans l'univers informatique. Les étapes d'un projet industriel et celles d'un projet informatique sont en effet très comparables : à l'étude marketing du premier correspond l'expression des besoins du second. L'étude du design et les calculs de dimensionnement en milieu industriel correspondent à l'analyse et conception générale. Le prototype industriel est proche de la phase de développement d'une application. Enfin, avant le lancement en production, à la qualification industrielle correspond la recette pour l'informatique.

"La mode est à citer les meilleures pratiques pour situer une entreprise par rapport à d'autres, concurrentes ou ayant une

activité approuvée. Pourquoi ne pas parler alors de mauvaises pratiques ? La gestion des coûts informatiques fait en effet l'objet de quelques déviations qu'il faut connaître", précise l'auteur, qui dresse deux constats.

Différentes approches budgétaires

Le premier concerne le fait qu'il est fréquent que le budget informatique ne porte pas sur la totalité des dépenses informatiques, par exemple lorsque certaines licences logicielles sont payées directement par les entités métiers. *"L'application de ratios pour se comparer au marché devient alors biaisée",* souligne l'auteur. Deuxième constat : l'affectation des budgets, notamment la répartition pour les dépenses études et développement. *"La frontière entre la maintenance dite fonctionnelle et les projets de développement n'étant pas clairement établie, les budgets peuvent passer de l'une à l'autre de façon complètement artificielle. Ainsi, un utilisateur peut préférer aug-*



Le livre

Comment réduire vos coûts informatiques, Editions Demos, 198 pages, 30 euros.

L'auteur

Olivier Brongniart, diplômé de l'École Centrale de Paris et de l'IAE de Paris, il a partagé son parcours entre des fonctions opérationnelles au sein d'équipes informatiques de grands groupes et des activités de conseil en réduction de coûts. Il est cofondateur du cabinet de conseil Cost House et il enseigne à l'ESCP, à l'Institut supérieur de commerce de Paris, à Supelec et à l'École Centrale de Paris.

menter son budget de maintenance au détriment du budget des projets pour éviter d'avoir à défendre ses projets dans les instances décisionnaires, qui demandent généralement le business case mettant en évidence le retour sur investissement du projet."

L'approche budgétaire classique (enveloppe à dépenser sur un exercice fiscal) est inadéquate. D'abord parce que ce découpage calqué sur un exercice ne correspond guère au cycle de vie des projets, ce qui s'avère gênant pour des projets à cheval sur plusieurs exercices. Autre faiblesse de cette approche, selon l'auteur, "la séparation entre les projets et les coûts d'exploitation. On constate, en effet, que les critères d'investissements informatiques reposent plus sur le montant à dépenser pour la réalisation du projet que sur son coût récurrent d'exploitation et de maintenance. C'est comme si un industriel ne prenait en compte que le coût de développement d'un produit, sans se soucier de son coût de production". Comment faire ? "D'abord, conseille l'auteur, réaliser un diagnostic économique pour un projet de réduction des coûts", par exemple avec la méthodologie ABC (Activity Based Costing), approche analytique des coûts qui s'appuie sur les processus de l'entreprise et les prestations qu'elle assure. Ces activités s'analysent à trois niveaux : les ressources (postes de charges), les activités (processus opérationnels internes) et les produits (ce qui est vendu et facturé).

Des leviers d'actions réels et accessibles

Pourquoi les DSI doivent-ils recourir à la méthode ABC ? "Elle permet de construire un lien de causalité entre les postes de dépenses et les produits, alors que la comptabilité analytique classique fonctionne par destination (service comptable, service production, achats...) et la comptabilité générale par nature (approche fiscale)." Pour quels résultats ? Essentiellement un recentrage sur les activités les plus profitables, une externalisation partielle ou la réintégration d'activités. Lorsque le diagnostic est établi, le DSI dispose de leviers d'action dans chaque grand domaine du système d'information. L'auteur passe ainsi en revue la maîtrise d'œuvre, la production informatique, les

Réduire les coûts : des démarches aisées... si assurées de bon sens

fonctions support et les frais généraux. Pour chacun d'entre eux, il propose des pistes permettant de réduire les coûts. Ainsi, pour la maîtrise d'œuvre, le DSI s'attachera à ne pas considérer uniquement le jour/homme comme unité de mesure de référence, à changer le mode de valorisation des acteurs, à réutiliser le code. Pour la production informatique, les leviers d'action portent sur la sous-traitance de l'exploitation avec des clauses de productivité pour les fournisseurs, à bloquer la configuration des PC, à investir dans des outils de gestion des incidents, à limiter le recours aux heures supplémen-

taires, à étudier la location, à basculer sur les logiciels libres et à rationaliser le parc des logiciels. Pour les fonctions support, le DSI peut agir sur le contrôle de gestion (optimiser la trésorerie), la mise en œuvre de tableaux de bord d'indicateurs, à travailler avec la direction des achats. Enfin, pour les frais généraux, il est possible d'agir sur les achats de consommables, les volumes d'impression ou encore la formation. "Quelques idées simples qui ne demandent qu'à être appliquées, les leviers d'action sont nombreux, réels et accessibles", conclut l'auteur, qui plaide pour le retour du bon sens.

D. J.

Les dix idées à retenir

- L'informatique est le seul sujet dans l'entreprise ou pratiquement tous les collaborateurs se sentent légitimes à exprimer au minimum un avis
- L'informatique est un processus industriel comme un autre. Les pratiques courantes industrielles d'organisation du travail peuvent être aisément transposées à l'informatique, tant au niveau des équipes que des moyens
- Chaque projet de réduction des coûts repose sur un diagnostic économique
- Le budget informatique ne porte pas sur la totalité des dépenses informatiques
- L'utilisation du coût unitaire est dangereuse et le choix des unités de mesure est primordial pour un bon pilotage économique
- La tendance est à ne prendre en compte que le prix de journée achetée aux SSII, sans travailler contractuellement la qualité des intervenants.
- L'énergie dépensée par les managers d'une entreprise pour construire les budgets informatiques a un retour sur investissement faible, voire négatif
- Il faut éviter la complexité et chercher à mettre en œuvre des approches de bon sens.
- Les critères d'investissements informatiques reposent plus sur le montant à dépenser pour la réalisation du projet que sur son coût récurrent d'exploitation et de maintenance. C'est comme si un industriel ne prenait en compte que le coût de développement d'un produit, sans se soucier de son coût de production
- L'approche budgétaire classique (enveloppe à dépenser sur un exercice fiscal) est inadéquate