

Le contrôle de gestion informatique....

On demande aux informaticiens de défendre leurs budgets et de prouver la rentabilité des projets. Un savoir-faire de gestionnaire qu'ils ne possèdent pas toujours ...



Olivier AVRIL

Gérant Associé
d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

En partenariat avec :



Jacques NAU

Directeur MJN CONSEIL
Conférencier CAP GEMINI
INSTITUT
mjncl@mjnconseil.com
06.13.42.68.94
www.mjnconseil.com

Le constat est sans appel : seulement un tiers des responsables chargés d'éclairer les décisions de leur entreprise en matière de système d'information déclarent présenter un étude de rentabilité prévisionnelle lors du lancement de grands projets, selon notre enquête régulièrement actualisée auprès des plus grandes entreprises françaises. Ne parlons même pas du suivi a posteriori

Dès lors les directions générales souffrent d'une visibilité toujours largement insuffisante sur le coût du système d'information, a fortiori sur ses avantages, quand bien même elle sont persuadées que le 21^{ème} siècle est à coup sûr celui des technologies de l'information,

D'un autre côté les experts financiers (Direction financière, contrôle de gestion corporate) ont abandonné depuis longtemps leur ambition de mesurer la performance de la fonction informatique, tant leur compréhension des process du système d'information est faible, alors que du côté informatique tout n'est pas toujours fait pour les encourager !

Le contrôle de gestion des activités informatiques n'a donc toujours pas engagé sa mutation, malgré les efforts d'une minorité de DSI qui ont conscience des dommages que peut engendrer ce manque de transparence, pas seulement pour elles mais pour le devenir de leur entreprise.

1 / L'ancrage sur les processus informatiques est indispensable

70% des contrôleurs de gestion informatiques sont rattachés à la DSI, 20% à la Direction financière et 10% à la Direction générale. Cette évolution ne fera que se confirmer et elle est tout à fait souhaitable :

C'est l'affirmation d'une fonction "en réseau", ancrée au terrain, comme elle existe depuis de nombreuses années dans l'industrie ou les services.

La mesure puis la maîtrise du coût d'utilisation des ressources informatiques ne peuvent provenir que d'une connaissance fine de l'architecture technique déployée par la DSI, qui reste hors de portée, faute de temps et de formation, des contrôleurs de gestion "généralistes".

C'est donc au contrôleur de gestion rattaché à la DSI, piloté par la DSI elle-même, qu'il incombe d'apprendre les bases et les techniques de la gestion.

2 / Les deux natures de coûts informatiques

En préalable, **l'enjeu d'un contrôle de gestion informatique est aujourd'hui purement et exclusivement financier**. Il n'est qu'une partie du pilotage de l'activité, qui ne se substitue pas à l'existence du

tableau de bord des DSI (ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, dont elles sont largement équipées, à plus de 80% selon notre dernière enquête), mais le complète.

Il est impératif de distinguer deux natures de coûts : les coûts de développement et les coûts de fonctionnement, et d'utiliser des outils de gestion radicalement différents :

- une comptabilité "orientée projets", d'une part,
- une comptabilité "orientée clients", d'autre part.

3 / Le budget de développement

Cette activité est la plus transverse de toutes dans l'entreprise et elle est un gros contributeur au succès stratégique de l'entreprise.

Il est essentiel de voir le processus de développement des projets comme un investissement, comparable à celui réalisé pour la construction d'une usine ou l'implantation d'une filiale.

Il est vain de s'attaquer au montant "apparent" d'un budget de développement annuel car il est dénué de toute signification économique : ce programme d'études n'est que la consolidation mécanique annuelle de plusieurs projets pluri-annuels, dans chacun desquels on doit trouver le vrai fondement : quels sont les avantages attendus au regard des coûts engagés, **et ce bien au-delà des seuls aspects inhérents au système d'information ?**

Autre point incontournable : Le niveau et la finalité de l'ensemble des projets doivent être régulièrement validés par la direction générale, en tant que responsable de l'allocation des ressources financières de l'entreprise. **Il y a une procédure et un lieu pour cela : le comité directeur d'investissements** (le comité directeur informatique peut en faire office).

La DSI doit donc s'appuyer sur cette instance pour présenter, avant lancement, l'étude de rentabilité prévisionnelle des nouveaux projets, c'est-à-dire : une étude de faisabilité et de sensibilité, toujours conclue par un chapitre financier, avec le calcul de critères de rentabilité (VAN, pay back), dès lors que ceux-ci sont d'une taille conséquente (supérieurs à une année-homme par exemple).

Au niveau de l'équipe projet, il faut obtenir la collaboration et l'adhésion de la maîtrise d'ouvrage (les clients

Attention : une informatique peut en cacher une autre

"Il leur faut apprendre la gestion"

L'informatique coûte... mais elle rapporte aux autres

utilisateurs), qui participera à la présentation au comité, mais surtout devra s'engager sur les gains futurs attendus, puisqu'ils seront réalisés chez elle.

Dans la mesure où l'essentiel des coûts est d'origine informatique, le contrôleur de gestion devra **modéliser une liste exhaustive des dépenses et des recettes** liés à la mise en place puis à l'exploitation d'un projet, et l'enrichir régulièrement grâce au retour d'expérience sur les projets antérieurs.

4 / Le suivi des projets a posteriori

Que répondre aux allusions à peine voilées des décideurs :

- la direction générale : "Avec l'informatique c'est toujours pareil, le résultat final n'est jamais à la hauteur de ce que l'on nous avait annoncé..."
- le maître d'ouvrage : "N'essayez pas de mesurer les gains que nous avons annoncé à l'époque, plus rien n'est comparable ..." ?

Une seule solution : suivre le comportement du projet une fois mis en place, ce qui nécessite d'adopter une démarche avant tout pragmatique : une comptabilité analytique en coûts complets est inadaptée au suivi de résultats par projet, sur une période pluri-annuelle et, qui plus est, basés sur des éléments différentiels.

Il faudra donc se contenter de **contrôles statistiques sur les données de base les plus sensibles**, que l'on aura pris soin d'identifier lors de la présentation initiale du projet, puis de collecter dans le système d'information (coût de réalisation, dépenses externes spécifiques, indicateurs conditionnant les gains de productivité escomptés...).

Le délai s'écoulant entre la présentation initiale et le constat des gains réalisés effectivement grâce au projet dépassant largement l'année, **raison de plus pour soumettre vos nouveaux projets au comité de direction le plus tôt possible !**

5 / Le budget de fonctionnement

Les coûts de fonctionnement sont constitués de l'ensemble des moyens matériels, logiciels et humains nécessaires pour assurer le fonctionnement des applications lorsqu'elles sont entrées en phase d'exploitation.

On peut par exemple définir le fonctionnement comme l'exploitation et la maintenance nécessaires pour maintenir la qualité fonctionnelle et technique des prestations fournies aux clients utilisateurs, pendant la durée de vie des applications.

Tout en gardant bien à l'esprit que les processus informatiques ont leur spécificité, il est cependant possible de mesurer les coûts de fonctionnement à partir de méthodes et d'outils éprouvés dans le secteur industriel :

- la comptabilité analytique permettant de suivre les coûts par moyens (personnel, matériel, logiciel...) et par sections homogènes (production, réseau, études ...), qu'elle soit d'ailleurs bâtie sur la base du coût complet ou partiel,

Les standard, la maîtrise des prévisions d'activité, une vision économique des coûts : 3 points de passage obligés

- le contrôle budgétaire à base de coûts standard est la seule façon de s'engager sur des

devis fiables, de valoriser rapidement les prestations (en cas de refacturation par exemple) et de **mettre sous pression l'écart sur les prévisions d'activité**. Ecart que la DSI se doit de maîtriser (donc de réduire) alors que la dépense peut être "tirée" par le client (voire par la direction générale en cas de décision stratégique : fusion, cession d'entités...) et qu'une partie de l'infrastructure technique est "fixe",

- l'utilisation systématique d'un **coût "économique" des matériels, toujours linéaire, et différent de l'amortissement fiscal**, qui présente deux défauts rédhibitoires : son mode dégressif (option retenue dans le cas de biens à fort renouvellement technologique) et sa durée surestimée par rapport à la réalité.

Signalons toutefois que, quitte à ce que cela remette en cause certains des points présentés ci-dessus, la DSI devra, comme tous les autres acteurs, se plier aux principes de gestion structurants en vigueur dans l'entreprise : méthode de calcul des coûts, présentation des budgets, progiciel de comptabilité intégrée, calcul des critères de rentabilité...

6 / Le calcul du coût unitaire des ressources

Une fois les briques de base construites (plan comptable analytique, budget de fonctionnement, écart d'exploitation décomposé en écart sur frais et écart d'activité), la DSI devra élaborer son **catalogue de coûts standard des ressources** utilisées pour la fourniture des prestations à ses clients :

- le coût du personnel, matérialisé par le coût standard d'un temps productif (le mois - homme par exemple) et dont le modèle, inspiré de la pratique industrielle, peut, si cela est jugé utile, être dupliqué à volonté (développement avec plusieurs catégories de personnel, maintenance, help desk, assistance réseau, formation...),
- le coût de l'infrastructure matérielle (postes de travail clients) et logicielle (applications à la disposition des clients).

Une modélisation orientée clients

Cette dernière modélisation est par essence le dossier le plus complexe à monter car elle repose sur la connaissance des processus de production informatique, avec l'impératif de prendre en compte régulièrement l'évolution technologique des systèmes d'information. **A titre d'exemple, nous avons conçu trois modèles génériques en une vingtaine d'années**. Nous devons nous résoudre ici à ne présenter que les principes directeurs et les étapes d'une telle démarche.

Le principe à retenir est une **forte mutualisation des matériels**, en calculant un seul standard pour des lots de serveurs ou des postes clients, qu'ils soient de marque différente, acquis à des prix différents, dès lors qu'ils ont une configuration matérielle et logicielle assez voisine.

■ 1^{ère} étape : imputer le coût des serveurs aux clients utilisateurs

- dresser l'inventaire de l'infrastructure technique
- dresser la carte de l'infrastructure technique (les sites)
- calculer le coût standard des serveurs d'application
- dresser la carte des applications
- associer les serveurs aux applications
- associer les capacités de stockage aux applications
- répartir le coût des serveurs multi-applications entre les applications
- répartir le coût des applications multi-utilisateurs entre les utilisateurs.

On obtient alors un coût standard annuel d'utilisation des différentes applications (la gestion des commandes, la comptabilité fournisseurs...) par client (la Direction commerciale, la filiale X, la zone Y...).

■ 2^{ème} étape : calculer le coût des postes de travail (ou configurations)

- dresser la carte du réseau local
- calculer le coût standard des serveurs locaux
- calculer le coût standard des configurations

en appliquant deux principes : une gestion du parc au niveau le plus fin (le poste de Mr X ou Mme Y) mais une vision métier (les postes peuvent être regroupés en configurations types, c'est-à-dire attribués à des ensembles de personnes qui exercent le même métier : les assistants marketing, les chercheurs...), ce qui réduit considérablement le nombre de configurations à modéliser.

■ 3^{ème} étape : combiner le résultat des deux premières étapes

En additionnant pour chaque entité cliente le coût des applications déterminé à l'étape 1 avec le coût des postes de travail qu'elle détient, déterminé à l'étape 2, et en intégrant une redevance annuelle d'utilisation des logiciels d'application ainsi d'une prévision de charge de maintenance, on est en mesure de présenter un **budget de fonctionnement prévisionnel par client utilisateur et par application** : en montant, rapporté au poste client (une comparaison avec un benchmark TCO peut être envisagée avec toute la prudence qui s'impose), rapporté à l'acte de gestion élémentaire (une ligne de commande, un compte fournisseur... - cf. ci-dessous).

7 / Faut-il refacturer les prestations informatiques en interne ?

Sauf obligation juridique, **la facturation des coûts de développement durant la phase de réalisation ne se justifie pas** : l'information des décideurs, Direction générale et maîtrise d'ouvrage, est permanente et régulière puisque le projet est présenté pour décision en comité directeur, donne lieu à revue dans un comité de pilotage projet et qu'enfin le suivi a posteriori final permettra de faire la synthèse des succès, comme des échecs.

Concernant les coûts de fonctionnement, la refacturation interne des prestations donne lieu à débat. **C'est le moyen le plus rustique qu'une Direction générale "impose" à la DSI quand elle souhaite y voir plus clair dans cette activité.** La démarche n'a donc rien de proactive, même si la refacturation est présente dans 65 % des entreprises interrogées, selon notre enquête.

Ce fait étant, on peut trouver dans la facturation certains aspects positifs :

- une plus grande responsabilisation des clients utilisateurs, qui ne considéreront plus les prestations informatiques comme gratuites et destinées parfois à améliorer leur confort,
- une meilleure efficacité de la DSI du fait d'un contrôle permanent des clients et d'une mise en situation de comparaison avec l'extérieur,
- la nécessité d'un dialogue commun sur les prévisions d'activité,

mais attention : la facturation a une connotation juridique, le terme "d'information sur le coût des prestations" semble plus approprié. Si l'on donnait une note trop formelle à cet acte de gestion (sauf obligation juridique, GIE par exemple), cela engendrerait une grosse surcharge de travail à la DSI et provoquerait des conflits stériles avec les clients !

Plusieurs principes liés à la refacturation sont incontournables :

- **les unités d'œuvre** représentatives des prestations facturées doivent être **"orientées gestion"**, c'est-à-dire des indicateurs compréhensibles par les clients utilisateurs, et non des unités techniques (pourtant chères aux informaticiens) : ligne de commande, compte client géré, bulletin de paie ...
- elles doivent être négociées avec les utilisateurs (puis ensuite collectées), en même temps que sera arrêtée la liste des applications, le tout constituant le catalogue des prestations,
- **les écarts** constatés par rapport aux coûts standard qui ont été annoncés au moment du budget **ne sont jamais refacturés aux clients**, sauf contrainte légale.

8 / La mise en place d'un contrôle de gestion informatique : avant tout, un projet transverse

S'appuyer sur ceux qui savent plutôt que de vouloir tout faire soi-même...

...C'est le meilleur conseil que l'on peut donner au pilote chargé de mettre en place un contrôle de gestion informatique, qu'il soit contrôleur de gestion, chef de projet informatique ou DSI. Il lui faudra négocier avec un certain nombre d'acteurs, mais surtout obtenir leur aide et leur précieux concours :

- le contrôleur de gestion corporate, concernant les règles et les outils de comptabilité analytique, de contrôle budgétaire, de calcul des coûts économiques,
- la direction financière, concernant le calcul des critères de rentabilité des investissements,
- la maîtrise d'ouvrage / clients utilisateurs, concernant leur engagement sur les gains attendus des futurs projets et leur validation des unités d'œuvre orientées gestion,
- les organisateurs, spécialistes des procédures métier, et à même de chiffrer les avantages que la maîtrise d'ouvrage retirera des futurs projets, et d'aider à classer les postes de travail en configurations types,
- le responsable de la production, concernant l'inventaire de l'infrastructure technique,
- le responsable réseau ou informatique distribuée, concernant l'inventaire des postes clients,
- les principaux chefs de projet informatiques, qui, après une phase préalable nécessaire pour les former et les convaincre de s'approprier la démarche, seront les meilleurs représentants auprès des décideurs (Direction générale et maîtrise d'ouvrage) de la volonté de la DSI de mesurer et de maîtriser la performance de son activité.

Le pilote pourra ainsi se consacrer entièrement à la coordination globale du projet, **dont la durée de mise en place ne doit pas excéder six mois, quelle que soit la taille de la structure informatique à laquelle il s'applique.**

Conclusion

Selon les résultats de notre enquête régulièrement actualisée, 70% des contrôleurs de gestion informatique, quand la fonction existe, sont rattachés à la DSI, et non au contrôle de gestion corporate ou à la Direction financière.

L'enjeu majeur demeure, et ce déjà depuis de fort nombreuses années, dans la capacité des acteurs de cette filière à appliquer à un métier - dont la richesse réside à mettre les progrès de la technologie au service de la stratégie de l'entreprise - des techniques de gestion par ailleurs totalement maîtrisées par les experts financiers.

Le gap de progrès est important, il se résume à deux chiffres :

> seulement 30% des gros projets impliquant le système d'information donnent lieu à un étude de rentabilité prévisionnelle, soumise à un comité de direction,

> seulement 30% des contrôleurs de gestion informatique déclarent disposer de guides et procédures pour exercer leur métier.

De quoi faire frémir les gestionnaires aguerris !