

La lutte contre l'augmentation des coûts informatiques

Pour une entreprise du secteur tertiaire, les coûts informatiques représentent désormais une part très importante des charges d'exploitation. Les dirigeants vivent souvent cette situation avec un sentiment d'impuissance et parfois de réelle frustration.

Durant les années Internet, les dépenses informatiques, si importantes fussent-elles, étaient souvent perçues comme normales. Les entreprises prétendaient que ces dépenses étaient le prix à payer pour «rester dans le coup», qu'elles représentaient en somme une dîme moderne, un droit d'entrée en quelque sorte au club de la «nouvelle économie». En tout état de cause, elles étaient souvent contrebalancées par d'importants gains boursiers. Le monde allait ainsi.

Puis, sans crier gare, la bulle Internet explosa, emportant avec elle une bonne part des «dot-coms» et entraînant les indices boursiers vers des abîmes insoupçonnés. Plus de 500 milliards de dollars d'investissements boursiers se volatilèrent. Le coup de grâce fut donné le 11 septembre 2001. Ces événements tragiques et les conséquences qu'ils entraînaient sur l'économie mondiale introduisirent de nouveaux anglicismes dans notre vocabulaire, comme «grounding», tout en faisant resurgir d'autres néologismes déjà connus au début des années 90, comme «cost-cutting»... Désormais, les coûts informatiques sont au centre de toutes les préoccupations, et certaines entreprises ne peuvent tout simplement plus les assumer.

Malheureusement, certains des mécanismes de création et de pérennisation des coûts informatiques qui se mirent en place durant la première moitié des années 90 avaient eu tout le loisir de déployer leurs effets durant les années Internet.

Les chiffres qui permettent de quantifier l'augmentation des coûts informatiques sont rares, mais ceux qui existent ont le mérite d'être cohérents. Ainsi, les coûts informatiques connurent une augmentation constante de 9% par année entre 1985 et 1995, puis de 16% entre 1995 et 2000. Cela revient à dire que, en moyenne, le budget informatique moyen des entreprises, tous secteurs confondus, a doublé entre 1995 et 2000.

L'utilisation de l'Internet comme canal de distribution de services bancaires, la connexion à des bourses électroniques internationales, et le trafic de paiement en ligne, placent le secteur financier dans le peloton de tête des dépenses informatiques.

Les méthodes traditionnelles de gestion des charges produisent souvent un effet boomerang en déplaçant et masquant les coûts. Le cost-cutting brutal ne fonctionne plus. La chasse aux économies informatiques doit être menée différemment. Des gisements d'économie importantes existent, mais leur exploitation passe par une compréhension des mécanismes sournois de création de coûts informatiques.

Les causes de croissance des coûts informatiques :

1° le manque de vision globale

La première d'entre elles, à l'évidence, réside dans le manque d'une vision globale sur ce que sont réellement les coûts informatiques. Regardons de plus près un exemple de gestion des coûts révélateur à plusieurs égards. Un établissement bancaire important a décidé de diminuer son budget de support informatique au profit du développement de nouvelles applications business. L'objectif fixé était de dégager des moyens financiers pour investir dans deux gros projets informatiques dans des domaines générateurs de revenus. Bien pensé, rien à dire direz vous. Seulement voilà, aussi logique soit-elle, une telle stratégie reste inapplicable.

La diminution des coûts de support prend en effet du temps. Elle demande une analyse importante, la mise en place d'une organisation étanche, et doit être soutenue par les principaux consommateurs. Voyons en détail l'implication de la venue d'une nouvelle application informatique.

Une fois développé, testé, accepté, intégré et mis en production, un système informatique

va nécessiter un certain nombre de activités qui sont tout sauf gratuits.

- Le matériel informatique va nécessiter un contrat de maintenance (souvent la garantie seule ne vous assure pas d'une disponibilité des pièces de rechange vitales).
- L'ensemble de la production associée à cette application devra être surveillée, les impressions ou autres outputs devront être gérés.
- Les diverses couches logicielles vont faire l'objet de surveillance, de retouches et de mises à jour.
- Des spécialistes vont s'affairer autour de l'application pour valider les droits des nouveaux utilisateurs. Les changements des autres systèmes qu'il interface (internes ou externes) vont engendrer des changements.
- Des éventuels défauts devront être éliminés (hors garantie).
- L'évolution de votre business va engendrer des modifications de l'application.
- L'évolution du matériel va exiger la mise en place d'une nouvelle version payante qui va nécessiter des travaux informatiques importants.

Dans l'immédiat, les coûts associés aux nombreuses activités citées plus haut sont incompressibles. Leur diminution passe par des actions précises sur le moyen terme qui nécessitent des investissements. Autre problème: les deux nouveaux vont augmenter le besoin de support de manière importante.

Certains coûts récurrents sont aussi issus de l'environnement dans lequel opèrent les systèmes d'information financiers modernes. Les évolutions des protocoles de trafic de paiements électronique et l'accès en ligne à des places boursières virtuelles créent un besoin régulier et incontrôlable de mise à jour des systèmes informatiques bancaires. On estime que près de 30% des investissements en nouveaux développements informatiques sont devenus inévitables et n'engendrent aucune

valeur ajoutée, si ce n'est celle de permettre la survie pure et simple du système d'information. Rien que ces développements «survie» coûtent annuellement entre 5 et 10% du coût de total d'un système d'information bancaire. Autre source de coûts récurrents, les démarches de standardisation excessives visant à rationaliser le travail des exploitants. Par exemple, la fameuse consolidation des serveurs, stratégie qui consiste à rapatrier le plus d'applications sur le moins de machines possible. Elle peut engendrer des coûts de licences qui annulent largement l'économie prévue. La multiplicité des serveurs peut aussi avoir un sens, notamment celui d'optimiser la relation coût/sécurité de fonctionnement en fonction des exigences des différents systèmes informatiques. Une consolidation trop poussée revient à offrir au prix fort une forte disponibilité à une application qui ne la requiert pas.

Comptabilisés de manière exhaustive, les coûts récurrents d'un système d'information peuvent se monter annuellement au tiers du coût de son développement. Cette réalité est souvent négligée dans le processus de décision des investissements informatiques majeurs.

2° un outsourcing mal géré...

Une relation d'outsourcing mal gérée peut engendrer un déplacement des coûts hors du

champ de contrôle. On estime que, en 2002, les dépenses dévolues à l'outsourcing ont représenté 25% des dépenses dévolues aux logiciels et aux services, soit une somme de 1,7 milliard de francs. Des véritables sources d'économie existent dans ce domaine. De manière générale, les clients ne sont pas assez prudents et ils préparent mal la mise en place de ce type de relation. Les fournisseurs qui connaissent bien leur métier savent comment éviter un risque trop important par rapport à leurs revenus.

Durant la première moitié des années 90, la mode était à l'outsourcing. «Revenons à notre métier de base et laissons des sociétés informatiques gérer notre infrastructure!» scandaient les patrons dans le vent. Etudes à l'appui, l'économie devait être au rendez-vous. Or, le bilan de ces opérations est un peu plus nuancé. Si l'externalisation de certaines activités a permis de réaliser des objectifs inatteignables en interne, les économies escomptées n'ont pas toujours été réalisées.

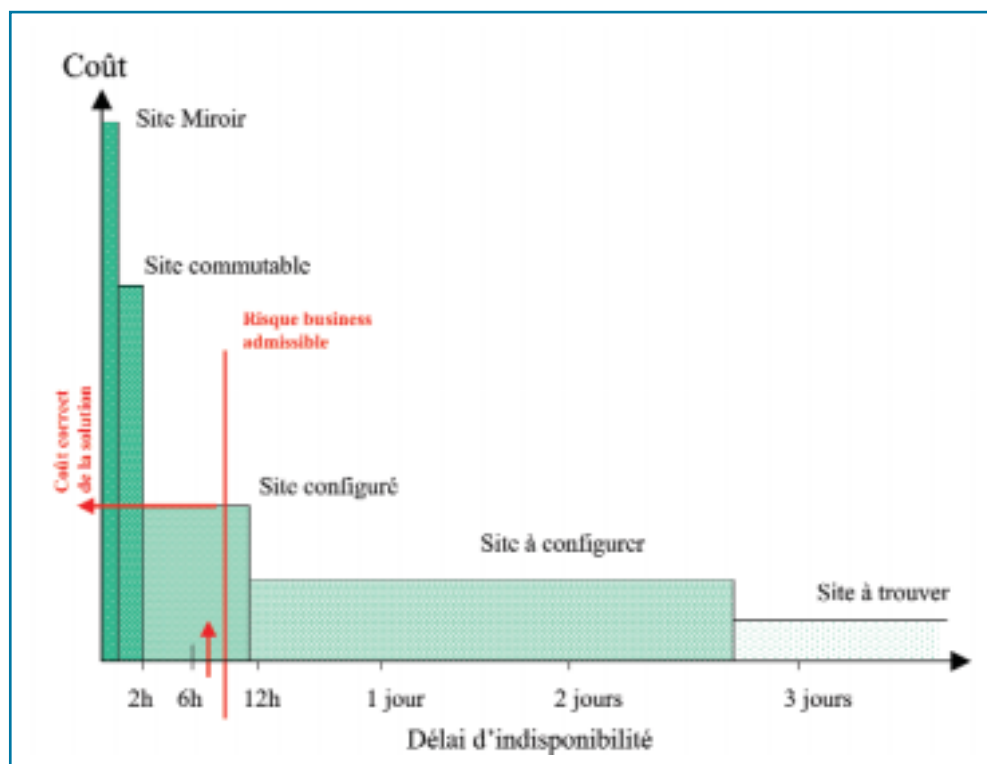
Les raisons sont multiples. Souvent, la charge supplémentaire engendrée par un besoin de gestion contractuelle de la relation client/fournisseur et la nécessité de profit compensent les économies d'échelle potentiellement envisageables. De plus, contrairement à leurs prévisions de départ, la majorité des prestataires ont vu leurs parts de marché croître lentement, parfois plus lentement que leurs coûts fixes.

De surcroît, un phénomène sournois de déplacement des coûts accélère et masque souvent la tendance dépensière. En effet, la rigueur contractuelle indispensable à la gestion de ce type de relation se traduit par la mise en place de contrôles multiples. De ce fait, il n'est pas rare de voir des voies informatiques parallèles se mettre en place pour répondre à un besoin d'évolution de la part d'une unité business. Il va sans dire que ces réseaux parallèles jouissent de la bénédiction des utilisateurs, mais comme ils échappent à tout contrôle, ces coûts ne sont consolidés que bien plus tard, alors que la mécanique des coûts récurrents, elle, est en marche.

3° La mise en place de sites de secours...

Sensibilisé à la nécessité de disposer de plusieurs sites informatiques redondants, le secteur bancaire est à la pointe en matière de redondance et haute disponibilité informatique. Certes. Mais à quel coût?

La mise en place d'une infrastructure totalement redondante en continu est génératrice



de dépenses indirectes importantes, souvent inexistantes dans l'estimation initiale des coûts.

Lors de la mise en place de la solution, on constate souvent que les logiciels qui permettent de gérer de façon transparente deux ou plusieurs sites redondants sont eux mêmes consommateurs de puissance de calcul informatique. Or, pour éviter des discussions sans fin sur le nombre d'utilisateurs ou de postes de travail, les grands éditeurs indexent, palier par palier, le coût des licences sur la puissance que consomme la machine centrale. Une augmentation de consommation de calcul machine peut engendrer le passage d'un palier à un autre. Dans certains cas, cela peut engendrer une dépense inévitable de plusieurs millions.

4° L'émergence d'oligopoles

Une des conséquences de l'arrivée du PC dans nos entreprises a été une complexification sans précédent de la gestion du support informatique. D'un modèle simple de terminal connecté directement à une système centralisé, au début des années 90, on est passé à des couches complexes de réseaux locaux, de bases de données et ainsi de suite. Pendant que cette mutation technologique avait lieu, le nombre d'utilisateurs informatiques des entreprises a grandi de manière impressionnante pour atteindre rapidement la parité d'un PC par poste de travail.

Pour organiser efficacement le support tout en contenant les coûts (car cela s'est déroulé en période de récession), les responsables informatiques ont opté pour une standardisation importante des systèmes. Par exemple, ils ont imposé une seule marque de base de données, une seule technologie de réseau local ou encore un type de système d'exploitation de PC. Ils ont contribué ainsi sans le vouloir à la mise en place d'oligopoles dans le monde informatique.

Cette concentration en divers monopoles sectoriels a même été jusqu'à atteindre les applications informatiques, accélérant la suprématie de Microsoft dans le domaine des applications bureautiques et la messagerie électronique, ainsi que celle de SAP dans le secteur des logiciels de gestion d'entreprise intégrés. Le résultat est atterrant. Politiques de licences rigides, honoraires abusifs imposés par les rares spécialistes, rotation importante des collaborateurs formés à ces technologies font désormais partie du quotidien du gestionnaire informatique.

5° Des projets de développement qui dérapent

Chacun d'entre nous l'a vécu. Un projet informatique est rarement terminé dans les délais et dans le respect de l'enveloppe initiale.

Dans certains domaines bien rôdés, les développements sont plus faciles à contrôler. Hélas, ce ne sont pas les domaines qui produisent la plus grande valeur ajoutée. Comme si cela devait être une constante dans la vie, les développements les plus risqués sont aussi ceux qui peuvent rapporter le plus de bénéfice une fois mis en place.

En outre, les seules méthodes de gestion de projet informatiques qui fonctionnent bien ne supportent pas des changements importants en cours de route. Or, il y a 10 ans, les objectifs business pouvaient rester valables durant plusieurs années. Aujourd'hui, le monde change de plus en plus vite: la durée de vie des objectifs business s'est considérablement raccourcie.

6° Des autorisations de dépense situées à des niveaux trop élevés

Pour freiner les coûts informatiques, certaines sociétés ont instauré des méthodes de contrôle des coûts d'urgence basées sur une autorisation d'un directeur ou du comité de direction lui-même. En réalité, il s'agit d'une illusion de prise en main de la situation. Sans exception aucune, ces systèmes ont mené à une situation inverse à celle qui était souhaitée: la croissance des coûts a été accélérée.

Les dirigeants se sont retrouvés confrontés à des décisions de dépenses informatiques binaires, sans pouvoir réellement juger du bien fondé de tel ou tel investissement. Face à un refus de financement, les équipes informatiques pouvaient justifier d'une multitude de conséquences néfastes à la marche des affaires, tout ceci argumenté dans un jargon technique et hermétique.

Souvent, ces méthodes «musclées» s'accompagnent de l'élimination de notions de budget, ce qui désresponsabilise les informaticiens et empêche la direction d'opérer des choix ou des arbitrages sains.

Les préoccupations légitimes des dirigeants face aux coûts informatiques sont les suivantes:

- Comment avoir une vue globale des coûts informatiques de mon entreprise?
- Comment se situe mon entreprise par rapport à mes concurrents en termes de dépenses informatiques?

- Comment puis-je être sûr que les investissements informatiques vont soutenir efficacement mon business?

- Comment puis-je protéger mes investissements informatiques et être sûr que mon équipe technique ne se fait pas simplement plaisir en achetant le matériel dernier cri?

Autant de questions qui sont légitimes, mais qui ne trouvent pas leur réponse dans une action «commando / hyper contrôle». Nous examinerons plus loin les méthodes et organisations à mettre en place pour répondre globalement à ces questions.

7° Des parties importantes de programmes ou des données qui ne sont plus jamais utilisées

Le monde des gros ordinateurs «mainframes» est souvent celui des «legacy systems». Ce terme désigne des programmes datant d'un autre temps, développés avec des langages désuets, mais qui sont encore utilisés tous les jours pour des opérations vitales. Il existe peu de documentation sur ces systèmes, et ils ne sont pas souvent bien structurés. Par conséquent, peu de programmeurs se hasardent à éliminer une partie de code ou des données soupçonnées d'être inutiles.

Pour certaines entreprises, la quantité de données historiques en ligne est impressionnante. Il est rare de trouver une véritable politique d'archivage qui soit optimisée au niveau des coûts tout en respectant le cadre légal et business.

Tout cela est loin d'être bénin. Il ne suffit pas de se consoler en pensant à la baisse continue du coût des médias de stockage. Une abondance de données mortes consomme des quantités importantes de temps de calcul et des portions importantes de code non utilisé augmentent les coûts de maintenance.

Pour contenir les coûts informatiques, il faut d'abord lutter contre les coûts récurrents

Pour éviter de générer des coûts récurrents occultes, il est indispensable de prendre des précautions lors de toute décision de dépense informatique. On commencera par établir une fiche de check-list des coûts récurrents, et mettre en place des responsabilités claires quant à son élaboration et à l'acceptation d'investissements qu'il accompagne.

Il s'agira de mettre en exergue clairement toutes les conséquences financières résultant de la prise de décision. On peut penser qu'elles sont difficiles à prévoir. Cependant, si

une omission est toujours possible, il est surprenant de constater à quel point les informaticiens possèdent une idée précise des conséquences financières d'un investissement informatique. Le problème est que, dans la majorité des cas, il n'existe aucune obligation de communiquer cette information.

Profiter ensuite des travaux périodiques pour repenser le système en termes de charge de maintenance

La manière dont les changements exogènes au système d'information sont isolés en quelques modules peut réellement faire la différence au point de vue des coûts de maintenance. Au cours de son évolution, un système informatique subira une certaine dilution de sa logique interne. Pour des raisons techniques ou de simplicité, les modifications de code ont tendance à s'effectuer au détriment de sa structure. Il peut être très intéressant d'inclure dans tout projet de modification importante du système d'information une validation systématique des deux axes suivants:

- Peut-on profiter de ces travaux pour réorganiser le code de manière à le rendre plus facile à maintenir?
- Existe-t-il des morceaux de notre système que nous pourrions remplacer par des solutions du marché?

Le cumul de ce type de travaux et des autres modifications prévues permet d'effectuer des travaux de structure, générateurs d'économies, à moindre coût.

Puis documenter le système

La documentation technique d'un système d'information est LA meilleure garantie contre l'augmentation des coûts informatiques récurrents. En moyenne, plus de la moitié des efforts de développement logiciel sont dévolus à des tâches de maintenance sur des applications existantes. Le coût de grandes manœuvres telles que le passage à l'an 2000 ou à l'euro était essentiellement dépendant de l'état de la documentation technique.

Or l'expérience montre que la documentation technique est dans la plupart des cas défailante voire inexistante. Pire, il arrive souvent que des travaux de remise à niveau de la documentation technique soient repoussés pour des raisons économiques! Il s'agit là de cas de myopie flagrants.

Une documentation technique saine permet notamment:

- d'envisager une option d'outsourcing dans des bonnes conditions

- de faciliter les travaux informatiques d'une opération de fusion ou d'acquisition
- de réduire la dépendance vis-à-vis de collaborateurs internes ou de fournisseurs clé

Le meilleur moyen de contrôler l'état d'une documentation technique est de la faire lire par une société externe.

Mener une démarche rigoureuse de gestion d'outsourcing

Ce domaine constitue l'un des gisements d'économies les plus importants. Notamment parce qu'il n'est pas facile pour une entreprise cliente de gérer correctement une relation d'outsourcing.

Parmi les différents axes d'amélioration, voici ceux qui paraissent le plus intéressants:

- Un état des lieux rigoureux doit être effectué: l'inventaire précis des machines et des logiciels ainsi que la couverture exacte des contrats de maintenance et des licences de logiciels. Avant de lancer une opération d'outsourcing, il est également indispensable de connaître précisément les coûts de son informatique.
- Un grand nettoyage et une mise à niveau doivent être effectués avant de procéder à une action d'outsourcing. L'élimination de systèmes redondants ou peu utilisés, l'alignement sur des standards de marché et des versions à jour, la clarification de la documentation et des procédures opératoires sont autant de facteurs de succès. Des études comparatives montrent que les coûts effectifs d'externalisation de l'informatique varient fortement selon le niveau de standardisation. D'une manière générale, le succès d'une relation d'outsourcing se prépare bien avant la signature du contrat.
- La mise en place d'une véritable équipe de gouvernance interne. Son objectif est de contrôler l'application des accords avec le prestataire (notamment les fameux Service Level Agreements - voir p....) et de contrôler le volume de travail sous-traité faisant l'objet d'une facturation en régie. En effet, ce dernier constitue une source de profit élevé pour le fournisseur, il est donc important de le maîtriser.
- Le déploiement d'une stratégie de flexibilité maximum par rapport au fournisseur, incluant entre autres une méthode de contrôle efficace de la documentation tenue à jour par le fournisseur. L'objectif est double: pouvoir réellement mettre son fournisseur en concurrence avec d'autres socié-

«La documentation technique d'un système d'information est LA meilleure garantie contre l'augmentation des coûts informatiques récurrents.»

tés au terme du contrat, et faire planer la menace d'une reprise en interne des prestations.

Notons encore qu'il est indispensable de se doter d'une méthode efficace de contrôle de toutes les dépenses informatiques, y compris celles qui sont hors du domaine concerné par l'outsourcing.

Un gestion optimale de la redondance

Les attentats du 11 septembre, notamment ceux dirigés contre le World Trade Center, ont montré que la disponibilité des systèmes d'information devait résister à des désastres extrêmes.

Sensibilisés à cette question depuis plusieurs années, certains établissements bancaires se sont dotés de plusieurs centres informatiques. D'autres ont conclu des accords avec leur fournisseur de matériel et peuvent disposer d'une machine centrale de rechange et de plusieurs places de travail dans un délai assez court.

Néanmoins, si cela signifie que l'infrastructure de base est en place, encore faut-il définir les points suivants autour desquels s'articulera la stratégie de secours:

1. Comment le système d'information sera configuré en temps normal (site de production et site de secours)?
2. Comment se passera la transition du site de production au site de secours en cas d'incident majeur?
3. Comment s'effectuera l'exploitation du système de secours, par les utilisateurs et les techniciens?
4. Comment se déroulera le retour au système de production?

Ces quatre questions peuvent paraître anodines, cependant les différentes réponses qui peuvent leur être apportées auront des conséquences financières très différentes.

Pour répondre correctement à cette problématique, il faut élaborer un «business continuity plan». Le point de départ est le besoin business, décliné en termes d'impact et de conséquences dues à l'indisponibilité au sens large (atteinte à l'image, perte de clients, perte de revenu, exposition à des poursuites judiciaires, etc).

Une fois les conséquences établies, il faut faire valider par la direction la limite du risque acceptable. Ensuite, il s'agira de configurer correctement les deux sites de manière à être compatible avec ce risque.

On distingue cinq niveaux différents de liaison entre le site de production et le site de

secours, chacun permettant d'assurer un niveau de disponibilité spécifique avec un coût associé.

La méthode la plus onéreuse est sans conteste le site de secours miroir en ligne, en revanche le délai d'indisponibilité théorique est dans ce cas proche de zéro.

La gestion des monopoles

Les fournisseurs en position de force ont trouvé un système étonnant pour renforcer leur emprise sur leurs clients: les formations/certifications.

Pour faire face à la demande croissante de support, les fournisseurs dispensent des cours assortis d'une certification. Le ou la titulaire pourra intervenir sur le matériel ou logiciel à un niveau relativement peu profond. Ces cours sont à la charge du client. Ils présentent les inconvénients suivants:

- une augmentation du coût de changement de fournisseur
- une augmentation de la valeur de marché de son personnel informatique
- un manque d'objectivité envers d'autres fournisseurs de la part du personnel certifié

Certains fournisseurs informatiques sont incontournables, et ils le savent. Dès lors, toute menace voilée de changement de fournisseur n'aura que peu d'effet sur l'issue de la négociation.

Dans le cas d'un fournisseur d'importance moyenne (dont les prestations représentent moins de 10% des dépenses informatiques), il s'agira de négocier en mettant en avant la volonté de rentrer dans une relation sur le moyen terme. Suivant l'importance du monopole et l'agressivité du fournisseur, il peut être profitable de négocier à travers un groupement professionnel. Cela s'est avéré payant.

Si les prestations de ce fournisseur représentent une part importante de votre budget informatique, il faut prendre des précautions. Il est important de cadrer correctement toutes les prestations de ce fournisseur pour deux raisons:

- Le risque encouru pour le client est important, notamment dans le cas d'une faillite du fournisseur.
- Il est probable que le marché de ce fournisseur soit juteux, par conséquent, d'autres fournisseurs vont bientôt essayer de se profiler dans ce domaine. Dès lors, il faudra connaître toutes les finesses de son offre pour contourner d'éventuelles barrières de sortie et se retrouver en position de force.

La maîtrise des développements

Un moyen de maîtriser les développements est d'édicter la règle d'or suivante: tout développement informatique doit livrer des résultats tangibles deux fois par année.

Les conséquences en sont multiples:

- Les projets qui dérapent sont rapidement identifiés comme tels.
- Le cycle de vie du développement est aligné sur celui des objectifs du business.
- Un projet peut être arrêté avant son terme, sans courir le risque de perdre tous les résultats. On peut imaginer que l'on gèle un projet quand il a amené le plus grand bénéfice aux utilisateurs, laissant les finitions pour la première mise à jour. Ainsi on peut réellement juger de leur pertinence.
- La solution du package ou la réutilisation de code sont avantagés.
- La tentation de recourir à des «projets prétexte» ou «employant» du personnel interne dans des périodes creuses est exclue.

Pour chaque développement important, il est indispensable de créer un comité de pilotage composé des responsables de chaque division concernée. Toutes les décisions importantes doivent être prises par ce comité. Un des moyens d'assurer l'utilisation effective et efficace du système est de garder un lien avec les utilisateurs par le biais du comité de pilotage.

Parfois, un projet informatique n'aboutira pas dans des conditions acceptables. Dès lors, il faut avoir le courage de tirer un trait dessus, même si des sommes importantes ont déjà été investies. Cependant, tout n'est peut être pas perdu.

Tout d'abord, il est important de comprendre pourquoi on a échoué et d'enrichir l'expérience. Étrangement, cette voie est très rarement employée.

Ensuite, il faut chercher à conserver les études préliminaires d'expression des besoins. Cela est plus difficile car, souvent, les projets qui échouent n'avaient justement aucun cahier des charges fonctionnel.

En tout état de cause, il faut se rappeler qu'un projet informatique qui dure trop longtemps livrera un résultat qui sera probablement inutilisable.

Une stratégie informatique à moyen terme supportée par un plan d'investissement sain

Nous l'avons vu plus haut, la démarche panique du contrôle total ne fonctionne pas. En lieu et place d'une action musclée, il

convient de déterminer des objectifs, et une stratégie informatique pour les atteindre.

Tout d'abord, il faut définir un mode de fonctionnement décisionnel logique entre la fonction informatique interne et les instances de direction. Puis, chaque année, il convient d'élaborer ou de mettre à jour un schéma directeur informatique. Par expérience, il s'avère que, pour des questions de cycle budgétaire, sa portée idéale est de deux ans et demi.

De manière globale et très simplifiée, le schéma directeur doit se baser sur les données suivantes:

- Les facettes des objectifs et stratégies business qui peuvent influencer une stratégie informatique
- Les contraintes techniques, organisationnelles et humaines connues
- La capacité de financement
- L'état des compétences: utilisateur et informaticien
- L'état des lieux matériel et logiciel
- Etc.

Entre autres, le schéma directeur doit définir:

- La macro planification des projets business
- La stratégie en termes de choix technologiques majeurs (notamment ceux issus du business continuity plan)
- La stratégie d'évolution de l'infrastructure
- Une stratégie de «make or buy»
- La couverture interne des compétences techniques requises. (organisation, formation, etc.)
- Un budget de l'année à venir et un cadre de budget de l'année suivante.

Héritage des années d'abondance, il n'est pas rare de voir des entreprises se satisfaire d'un schéma directeur informatique dépourvu de toute notion de budget. Dans un tel cas, il est indispensable de refaire le schéma en incluant la dimension financière.

Une fois le schéma directeur accepté, au niveau opérationnel, le responsable informatique devra notamment se plier à deux contraintes:

- quantitative: les dépenses doivent rester dans le cadre du budget
- qualitative: les technologies et systèmes déployés s'inscrivent dans le cadre stratégique défini par le schéma directeur.

Il va de soi que la direction peut à tout moment décider d'un investissement imprévu lors de l'élaboration du schéma directeur. Toutefois, il est indispensable que cela donne lieu à une modification du schéma directeur avec une prise de position sur tous les choix,

arbitrages et conséquences financières possibles.

En ce qui concerne les applications business en particulier, la politique du travail dans une enveloppe fermée est logique et réaliste: le volume des nouveaux systèmes qui peuvent être déployés est limitée par la capacité organisationnelle et humaine à les absorber correctement tout en garantissant le bon fonctionnement de l'entreprise.

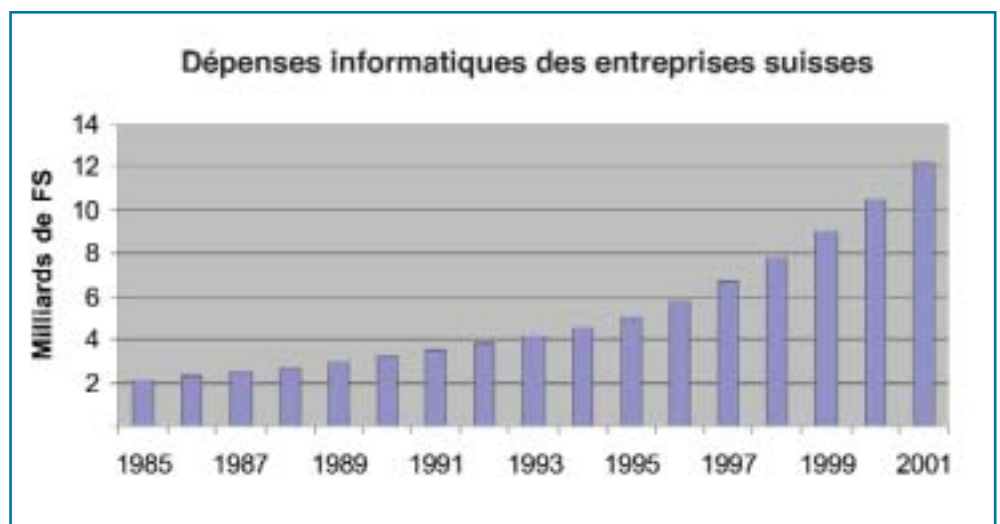
Purger son système d'information et systématiser l'archivage

Pour éviter de payer des sommes importantes induites par du code mort ou des données inutilisées, il existe des moyens novateurs pour déceler les gisements d'économie.

Pour faciliter les travaux de passage à l'an 2000 chez leurs clients, certaines sociétés de service importantes ont développé en interne des logiciels d'analyse de code et de données très puissants. Améliorés et commercialisés récemment, ces outils ont déjà permis aux entreprises de s'attaquer à la réduction des coûts de maintenance et d'exploitation de manière spectaculaire.

Dans le cas d'un legacy système centralisé, ils permettent de générer automatiquement un audit de l'utilisation du code et des données. Combinés à d'autres outils plus classiques, notamment ceux qui analysent avec précision l'utilisation de la puissance de calcul, ils permettent d'avoir une idée précise des économies potentielles.

Les résultats peuvent être impressionnants. Le recours à de tels systèmes a permis à une grande banque italienne (de la taille de la Banque Cantonale de Zurich) d'éliminer la





David Royston
Royston Consulting

moitié de son code, soit 26 millions de lignes de code sur un total de 50 millions.

Outre la réduction importante des coûts d'exploitation, il est clair que le coût des opérations importantes comme celle que fut le passage à l'euro, sont diminués de manière non négligeable.

Analyse quantitative des coûts informatiques

Même si l'approche ciblée décrite plus haut qui vise à s'attaquer aux causes des coûts est incontournable, il est toujours intéressant de les examiner dans leur ensemble, et de procéder à leur décomposition par type de prestation.

Une approche qui a suscité beaucoup d'intérêt dans les années 90 a été celle du coût complet de la place de travail par année: en anglais Total Cost of Ownership (TCO). L'idée était de comptabiliser tous les coûts engendrés par la mise en place d'un PC. L'avantage indéniable de cette approche est qu'elle a permis de relativiser les coûts visibles (ceux du PC) et de mettre à jour les conséquences néfastes de certaines économies immédiates et faciles (par exemple celle de garder un parc PC très hétérogène en remplaçant tardivement le matériel).

En revanche, la simple division des coûts informatiques par le nombre de postes de travail donne des résultats peu significatifs. A titre d'exemple, on peut passer d'un TCO de 7'000 francs dans une administration pourtant dépensière et peu efficace, à près de 20'000 francs dans une société industrielle performante en matière de gestion des coûts. La différence provient du niveau d'intégration vertical des deux sociétés. L'industrie en question travaille principalement avec des sous-traitants, elle a donc peu d'employés. En

revanche, elle possède un système d'information moderne pour contrôler toute la chaîne logistique. Augmentation du numérateur, diminution du dénominateur, le ration TCO prend l'ascenseur...

Le ratio qui consiste à diviser les dépenses informatiques par le chiffre d'affaires de la société semble être plus robuste. De manière générale, les entreprises possèdent un ratio se situant dans la fourchette des 3 à 5%.

En ce qui concerne la ventilation des coûts par destination, une des métriques intéressantes est celle du Boston Consulting Group, qui situe la partie des dépenses en matière d'exploitation et de maintien de l'existant entre 50 et 60%. Les dépenses dévolues à l'évolution du système et aux nouveaux développements se situent entre 30 et 40%. Enfin, la part des coûts de la gouvernance et de l'administration du système se situe aux environs de 10%. Appliqués à des entreprises de secteurs diverses, ces fourchettes s'avèrent correctes. Elle sont du reste compatibles avec les ratios émis par d'autres cabinets d'analyse reconnus.

Si une entreprise consacre plus de 60% de ses dépenses informatiques à l'exploitation et la maintenance, cela est dommageable pour son avenir. Il est donc important de s'attaquer aux coûts récurrents en poursuivant notamment certaines pistes décrites plus haut.

Un changement de politique qui devient urgent

Le lutte contre les coûts informatiques n'est efficace que si l'on s'attaque aux phénomènes qui les engendrent. De plus, cette approche peut avoir d'autres conséquences bénéfiques telles que l'augmentation de la qualité, une meilleure protection des investissements et une meilleure maîtrise des projets informatiques.

Plus que jamais, il est nécessaire de consentir à des investissements sous forme de travaux de réfection ou de documentation technique qui n'ont pas de finalité directe pour l'utilisateur du système d'information. A défaut d'entreprendre ces actions, l'entreprise sera peu à peu étouffée par l'augmentation des coûts récurrents, jusqu'au moment où elle perdra la capacité financière de faire évoluer son système d'information. Certains établissements bancaires sont proches de ce point, et un changement de politique devient urgent.

Face à cette situation, il est vital de mettre en place un nouveau mode de fonctionnement entre responsables informatiques et direc-

tions d'entreprises. Il est indispensable que les dirigeants s'intéressent aux questions d'infrastructure informatique et aux conséquences que cela peut avoir sur l'augmentation des coûts. La rengaine «l'informatique n'est pas mon problème!» a vécu. Les actions de diminution des coûts informatiques ont de telles conséquences sur l'entreprise que la direction doit comprendre les mécanismes de création de coûts, participer à l'élaboration de la stratégie de lutte, et soutenir activement la mise en place des actions qui en découlent. De son côté, le responsable informatique doit savoir que des coûts informatiques en continue augmentation sont très néfastes pour sa survie. Le dirigeant informatique de demain devra œuvrer pour diminuer les coûts récurrents sur la durée. Il deviendra ainsi un véritable interlocuteur de la direction, et participera de manière visible à l'épanouissement de son entreprise.

L'augmentation continue des coûts informatiques n'est pas une fatalité. Si nous extrapolons la croissance des coûts que nous avons connus, nous ne pourrions plus sur le moyen terme assumer leur charge. En revanche, si nous planifions méthodiquement notre avenir, nous pourrions les gérer. ■

David ROYSTON
Royston Consulting