

# **C**ONTRÔLE DE GESTION INFORMATIQUE ET MAÎTRISE DES COÛTS

Rapport du Groupe de travail

Septembre 1995



# Sommaire

Page

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
1.1 LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE .....	9
1.1.1 <i>Quelle informatique ?</i> .....	9
1.1.2 <i>Quels acteurs ?</i> .....	9
1.2 LES THÈMES ABORDÉS .....	9
1.3 DES THÈMES QUI N'ONT PAS ÉTÉ TRAITÉS .....	10
<b>2. CONNAISSANCE ET APPRÉCIATION DES COÛTS DE L'INFORMATIQUE .....</b>	<b>11</b>
2.1 GÉNÉRALITÉS .....	11
2.1.1 <i>Degré d'appréciation des coûts</i> .....	11
2.1.2 <i>Moyens de mesure des coûts</i> .....	11
2.1.3 <i>Coûts observés</i> .....	12
2.2 GESTION DES RESSOURCES, GESTION PAR LES ACTIVITÉS .....	13
2.3 COMPARAISON AVEC L'EXTÉRIEUR : LE BENCHMARKING.....	15
2.3.1 <i>Objet du benchmarking</i> .....	15
2.3.2 <i>Déroulement de l'opération</i> .....	16
2.3.3 <i>Résultats</i> .....	17
2.4 COÛTS EN ENVIRONNEMENTS DISTRIBUÉS .....	18
2.4.1 <i>Le constat</i> .....	18
2.4.2 <i>Causes et conséquences</i> .....	19
<b>3. MAÎTRISE DES COÛTS DE L'INFORMATIQUE .....</b>	<b>20</b>
3.1 ETUDE ET CONTRÔLE DE LA RENTABILITÉ .....	20
3.1.1 <i>Finalité</i> .....	20
3.1.2 <i>Modalités</i> .....	21
3.1.3 <i>Difficultés</i> .....	22
3.2 CONTRÔLE DE GESTION DES PROJETS : L'EXEMPLE D'UNE SSII .....	23
3.2.1 <i>L'approche de type SSII</i> .....	23
3.2.1.1 Responsabilités et prérogatives.....	24
3.2.1.2 Procédures .....	24
3.2.1.3 Expérience .....	25
3.2.2 <i>Ce qui pourrait être appliqué à une Grande Entreprise</i> .....	26
3.3 FACTURATION INTERNE DES PRESTATIONS INFORMATIQUES .....	27
3.3.1 <i>Pourquoi facturer ?</i> .....	27
3.3.2 <i>Que facturer ?</i> .....	27
3.3.3 <i>Comment facturer ?</i> .....	28
3.3.3.1 Première étape : Définition des unités d'oeuvre facturables .....	28
3.3.3.2 Deuxième étape : Détermination d'un coût standard pour chaque unité d'oeuvre.....	29
3.3.3.3 Troisième étape : Identification de l'utilisateur/consommateur. Calcul des montants à refacturer.....	29
3.3.3.4 Remarques .....	30
3.3.4 <i>Coût de l'opération</i> .....	30
3.3.5 <i>Résultats et effets observés</i> .....	30

3.4 EXTERNALISATION .....	31
3.4.1 <i>En quoi consiste l'externalisation ?</i> .....	31
3.4.2 <i>Pourquoi recourir à l'externalisation ?</i> .....	32
3.4.3 <i>Comment fonctionne une opération d'externalisation ?</i> .....	32
3.4.4 <i>Les pratiques réelles de l'externalisation par les entreprises</i> .....	34
3.4.5 <i>Externaliser ou pas ?</i> .....	34
<b>4. LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION DANS L'INFORMATIQUE.....</b>	<b>36</b>
4.1 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE .....	36
4.2 QUELQUES SPÉCIFICITÉS ET DIFFICULTÉS DU CONTRÔLE DE GESTION DANS L'INFORMATIQUE....	40
4.2.1 <i>La position du contrôle de gestion dans l'organigramme</i> .....	40
4.2.2 <i>Les coûts cachés de l'informatique</i> .....	41
4.2.3 <i>Le danger d'une procédure strictement budgétaire</i> .....	42
4.2.4 <i>Les évolutions du milieu : vers la simplification ou la complexification ?</i> .....	42
4.3 PERSPECTIVES DU CONTRÔLE DE GESTION .....	43
4.3.1 <i>Du contrôle de gestion ... au pilotage de la performance</i> .....	43
4.3.2 <i>Quelles logiques de pilotage pour l'informatique ?</i> .....	46
4.3.3 <i>Impacts des nouvelles approches sur la fonction</i> .....	47
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>49</b>

## PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

ANDRÉ Jacqueline (Caisse Centrale des BP)	LARZUL Philippe (GIE AXA)
BALDY Raymond ( Lyonnaise des eaux)	LECHAT Hubert (Groupama)
BARTHEZ Martine (Caisse d'Épargne)	LE MEUR Isabelle (RATP)
BELLINI Christian (France Télécom)	LE NORMAND Hervé (Air Inter)
BERNANOS Gilles (AP-HP)	LEGER Gérard (Louis Vuitton)
BERNARD Alain (La Redoute)	LEGER Patrick (Renault)
BESSEIGE Jean (UNEDIC)	LEGRENZI Christophe (Hoffmann-La-Roche)
BILLOT Jacques (Rhône Poulenc)	LETANG Alexandre (Citröen)
BOUYER Vincent (SDV-DATA)	LEVY Bruneau (CNCA)
BRIQUET Daniel (Thomson)	MASSON Henri (Hospices Civils de Lyon)
BUFFET Jean (GIE AXA)	MELINE Thierry (Informatique CdC)
BURTIN Alain (SNECMA)	MENEAULT Jean-Pierre (Michelin)
CAIHLHOL Jean-Louis (MGEN)	MORCIANO Evelyne (Framatome)
CAILLE Jean-Claude (France Télécom)	MOREL Marc (GMF)
CALVET Dominique (Banque de France)	MOUTON Jean-Yves (CNSA)
CAMUS Jean-Claude (GIAT Industries)	OLIVIER Emmanuel (Saint Gobain)
CAQUINEAU Christine (PARIBAS)	OSTER Maurice (UNEDIC)
CHAGNON Catherine (PSA Peugeot)	PAGNON Claude (CNCA)
CHAPUS Bruno (Amadeus)	PARIENTE Gilbert (La Poste)
CHEVREUX Michel (GMF)	PAUPELARD Pierre (Renault)
CIOTTI Georges (SMABTP)	PAVARD Michel (EDF/GDf)
COMBES Serge (CNAM - TS)	PENOTY Anne-Marie (Crédit Lyonnais)
DARIE Murielle (SEITA)	PERRIN Jean-Luc (AP-HP)
DAVID Annick (Crédit Foncier de France)	PLOUVIEZ Jean-Louis (ANPE)
De CHETELLUS Claude (Crédit Commercial)	QUANG Ngô (CNCA)
DEBAUDRINGHIEN Xavier (La Redoute)	RAFFI Jean-Loup (CIC Paris)
DELFINO Nathalie (GMF)	RANDON Jacques (EDF/GDF)
DEQUEN Jean-Jacques (Société Générale)	RICHARD Eric (Crédit Lyonnais)
DESCHAMPS Dominique (PMU)	RISCH Didier (CIC Paris)
DESSAUVAGES Patrick (CCMSA)	RIVAT Georges (Dassault Aviation)
DOLEATTO Richard (AGF-SI)	ROBIC Jean (AGF/SI)
ENGLER Jean-Claude (SNCF)	SALVETTI Nicolas (MGEN)
GAUDIN Didier (Hoffmann-La-Roche)	SAUDO Jean-Pierre (Sollac)
GAY Odile (Louis Vuitton)	SCHOTTE Françoise (CEPME)
GEORGEL Marie-Paule (Banque de France)	SEHEDIC Henri-Bernard (PARIBAS)
GOETHALS Jean-Baptiste (PARIBAS)	TASSIN Philippe (Michelin)
GUILLON Rémi (MACIF)	TOURNERY Carole (Compagnie Générale des Eaux)
KARL Annie (Groupe AZUR)	TUFFREAU Yves (UNEDIC)
LACOTE Dominique (RATP)	VENDRYES Pascal (La Française des Jeux)
LAMY-CHAPPUIS Christian (Air France)	VILLAS Claire (Groupama)
LARAN Françoise (Aérospatiale)	WANLIN Jean (SEITA)

## LISTE DES EXPOSÉS ET REMERCIEMENTS

Intervenants extérieurs :

***“ Systèmes comptables et contrôle de gestion informatique ”.***

Corinne DELAPORTE (Coopers & Lybrand Consultants).

***“ Le benchmarking des centres informatiques ”.***

MM. DELAVENNE (Real Decisions) de Gartner Group et DEFARGE (Compass Analysis France).

***“ Contrôle de gestion de projet ”***

Monsieur René COLLETTI, Directeur de la Division Banque et Finance chez Sema Group.

***“ Incidence des nouveaux modes de fonctionnement sur le contrôle de gestion : l'exemple de l'externalisation ”***

Gérard JOUSSET, Président du directoire et Daniel CHAFFRAIS, Directeur financier, de la société AXONE.

***“ Prospective du contrôle de gestion ”***

Philippe LORINO, Professeur à l'ESSEC.

Membres du CIGREF :

***“ Facturation interne des prestations informatiques ” :***

Monsieur Alain BERNARD (La Redoute), Monsieur Claude BERNARD (Michelin),  
Monsieur Thierry MELINE (Informatique CDC).

***“ Coût et contrôle de gestion en environnement distribué ” :***

Monsieur Michel PAVARD, Chef du service informatique et mathématique à la Direction des  
Etudes et de la Recherche (DER) d'EDF.

***“ Rentabilité de l'informatique et des télécommunications ” :***

Interventions de Alain BERNARD (La Redoute) et de Gilbert PARIENTE (La Poste).

***“ Externalisation ” :***

François LARAN (Aérospatiale), Georges RIVAT (Dassault Aviation).





## 1. **INTRODUCTION**

### 1.1 **Le périmètre de l'étude**

Comme l'ont montré les débats entre les participants de ce groupe, la façon dont chaque entreprise délimite l'informatique et donc les coûts de l'informatique, dépend de sa propre organisation interne. Avant de commencer réellement ses travaux, le groupe a dû définir en commun le périmètre dans lequel il allait inscrire ses réflexions.

#### 1.1.1 **Quelle informatique ?**

Ont été retenus dans le périmètre :

- ✗ toutes les formes d'informatique - de gestion, scientifique ou de process, à l'exclusion de la robotique et des automatismes industriels de niveau 1,
- ✗ les systèmes d'informations (conception et administration de données),
- ✗ les télécommunications, associées à une informatique de plus en plus distribuée.

#### 1.1.2 **Quels acteurs ?**

Les effectifs concernés sont les professionnels, ceux dont le métier se situe dans les activités du § 1.1.1 , y compris le management.

Les utilisateurs - même éclairés - non informaticiens sont donc exclus du périmètre.

### 1.2 **Les thèmes abordés**

Ils se répartissent en trois volets.

- ✗ Le premier traite de la connaissance que les entreprises ont des coûts de leur informatique, de la façon dont elles les mesurent (comptabilités traditionnelles, par activité...), en environnement centralisé ou distribué ; ainsi que de la façon dont elles peuvent juger le niveau de ces coûts (comparaison à des ratios moyens dans leurs secteurs d'activité, recours au benchmarking).

✗

Le deuxième porte sur des méthodes de gestion et des pratiques qui doivent contribuer à la maîtrise des coûts de l'informatique, que celle-ci soit gardée à l'intérieur de l'entreprise (études de rentabilité, gestion des projets, facturation des prestations aux utilisateurs) ou sous-traitée (contrat d'externalisation).

- ✱ Le troisième volet s'attache plus particulièrement à la fonction Contrôle de Gestion dans l'informatique : photographie de sa situation actuelle dans les entreprises membres du CIGREF, examen de quelques spécificités de son exercice dans le monde de l'informatique, interrogations et réflexions sur son avenir.

### ***1.3 Des thèmes qui n'ont pas été traités***

Il est clair que le sujet des coûts de l'informatique n'a pas été traité exhaustivement.

Certains problèmes sont d'un grand intérêt, tant pour les Directeurs Informatiques que pour les Contrôleurs de Gestion, mais n'ont pu être jusqu'ici examinés de façon jugée satisfaisante, faute de référentiels, de moyens de mesure, de critères d'appréciation. On citera en particulier :

- ✱ la définition et la quantification de la **valeur** apportée par l'informatique aux entreprises (c'est là l'interrogation essentielle pour beaucoup d'entre elles),
- ✱ la connaissance des coûts de la micro-informatique chez les utilisateurs ; celle de la productivité du poste de travail informatisé.

On remarquera aussi que les télécommunications n'ont été que très superficiellement abordées dans les travaux du groupe, bien que leur importance soit appelée à croître, avec la généralisation des réseaux, dans lesquels se mélangeront par ailleurs de plus en plus la voix, les données et bientôt l'image (que saura-t-on alors mesurer ?).

Tout cela entrera peut-être dans de futurs champs d'étude.

L'animation du groupe de réflexion a été assurée par philippe Tassin, Directeur de l'Informatique et Télécommunications du Groupe MICHELIN. Le document a été rédigé par Philippe Tassin (MICHELIN), Nathalie Delfino (Groupe GMF), Dominique Deschamps (PMU), Jean-Pierre Meneault (MICHELIN), Jean-Pierre Saudo (SOLLAC) et Eddie Soulier (CIGREF).

## **2. CONNAISSANCE ET APPRÉCIATION DES COÛTS DE L'INFORMATIQUE**

### **2.1 Généralités**

#### **2.1.1 Degré d'appréciation des coûts**

D'après les analystes, moins de 60 % des entreprises ont mis en évidence les coûts de leur informatique alors qu'ils représentent communément quelques % du CA de l'entreprise.

Par ailleurs, une part importante de ces coûts (20 à 40%) échappe souvent à toute comptabilisation : informatique répartie, moyens bureautiques et micro-informatiques dispersés dans l'entreprise, budgets pris en charge directement par les utilisateurs, temps consacré par les utilisateurs à la conception et la mise en oeuvre d'applications informatisées, frais de télécommunication, exploitation de banques de données externes...

Toutes les appréciations sur les coûts informatiques doivent intégrer ce constat et nécessitent donc une certaine prudence.

#### **2.1.2 Moyens de mesure des coûts**

La connaissance des coûts informatiques est fournie majoritairement par les systèmes comptables de la société (comptabilités générales, analytiques, budgétaires). Toutes les analyses complémentaires par domaines d'activité, projets ou natures de prestations nécessitent des systèmes comptables auxiliaires qui puisent partiellement leurs informations dans les systèmes comptables de l'entreprise ou, au contraire, servent à les alimenter.

Dans tous les cas se pose le problème de la cohérence des informations délivrées par les différents systèmes.

C'est une des missions du contrôle de gestion d'assurer cette cohérence ou, à défaut, d'en préciser les limites.

#### **2.1.3**

### **Coûts observés**

Avec toutes ces réserves, les coûts informatiques des entreprises peuvent être analysés selon des critères généraux qui permettent une première appréciation globale des coûts :

Par secteurs économiques :

	% du CA	Budget KF /effectif société
Distribution	0,4	15
Automobile	1,0	13
Chimie	1,3	18
Air transport	3,3	33
Autre transport	2,0	13
Public	3,6	24
Banque	10,0	60

Source : Coopers & Lybrand 15/12/94

Par natures de dépenses (amortissements inclus) :

Personnel	36%
Matériel	23%
Software	14%
Réseau	5%
Communication	5%
Frais généraux	9%
Sous-traitance	8%
	100%

Source : Coopers & Lybrand 15/12/94

Les ratios globaux de coûts les plus couramment mesurés sont les suivants :

Effectifs informatiques / effectifs entreprise	70%
Coûts informatiques / CA	60%
Coûts informatiques / effectifs entreprise	56%
Coûts informatiques / frais généraux	38%
Coûts informatiques / nb d'opérations de gestion	14%

Source : Coopers & Lybrand 15/12/94

Lorsque ces ratios sont mesurés, le suivi de leur évolution n'est assuré que dans 50% des cas et leur comparaison aux moyennes nationales du secteur économique de l'entreprise n'est pratiquée que dans moins de 40% des cas. C'est dire que le degré d'analyse des coûts est très variable selon les entreprises.

Il serait évidemment intéressant de savoir s'il existe une corrélation entre le degré d'évaluation des coûts informatiques et la performance de la fonction informatique considérée...

## ***2.2 Gestion des ressources, gestion par les activités***

Les coûts informatiques sont traditionnellement gérés dans le cadre d'allocations de ressources :

- ✖ allocations budgétaires annuelles du département informatique avec suivi périodique des écarts,
- ✖ budgets de projets gérés par les chefs de projet avec revues dans le cadre de comité de direction de projet,
- ✖ budgets informatiques alloués par fonctions utilisatrices moins fréquemment.

Ces procédures de gestion ne sont pas toujours satisfaisantes. Le budget global annuel peut être parfaitement respecté alors qu'un dérapage des projets induit simultanément :

- ✖ des surcoûts reportés sur les budgets des années ultérieures sans prise de conscience collective,
- ✖ une détérioration de la rentabilité intrinsèque des projets concernés.

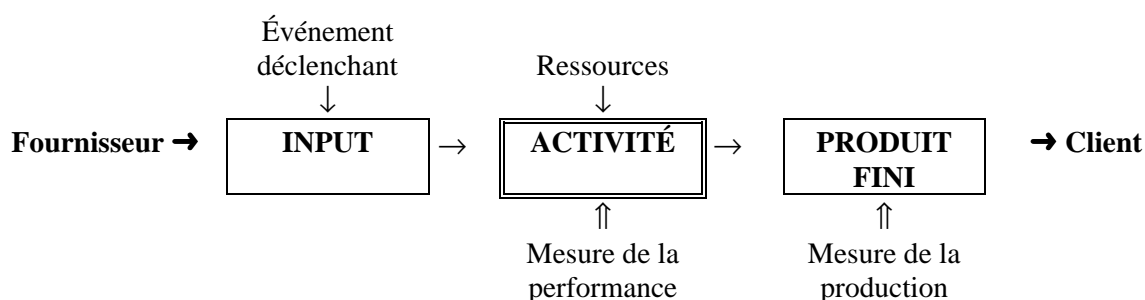
## En plus de ces dysfonctionnements potentiels, **comment évaluer la valeur produite par l'informatique ?**

La fonction informatique représente un centre de coûts pour l'entreprise et doit inévitablement, comme toutes les autres fonctions, optimiser ses coûts pour assurer la compétitivité de l'entreprise. Une des difficultés est que l'efficacité et la rentabilité de la fonction informatique ne sont pas facilement mesurables, les résultats qualitatifs et/ou quantitatifs produits concernant de multiples acteurs de l'entreprise hors de l'informatique. L'approche exclusive par les coûts de la fonction informatique n'est donc pas pertinente. Il est même parfaitement possible que les coûts informatiques soient sous-développés en regard des gisements de progrès accessibles.

Dans une optique de justification des coûts informatiques, il faut un contrôle de gestion très impliqué dans les dossiers d'investissements (projets de systèmes d'information notamment), garant des méthodes de calcul de rentabilité, soucieux de valider la valeur des coûts et bénéfices estimés, instrumentant le suivi des gains attendus.

Il est également souhaitable d'afficher des coûts informatiques par opérations de gestion (coût d'une facture, d'un bulletin de paie...) pour valoriser les services de l'informatique et mesurer les progrès accomplis dans le temps.

Une voie envisageable consiste à mettre en oeuvre dans l'entreprise une gestion des coûts par activités (méthode de type ABC), peu utilisée aujourd'hui, mais intéressante dans la mesure elle s'attache à appréhender les coûts par les causes et non seulement par les effets. Cette méthode s'intéresse aux processus transversaux de l'entreprise sans distinction des périmètres organisationnels qui y participent. La démarche globale consiste à décomposer l'organisation en activités, sachant qu'une activité livre un produit à un client interne/externe, en consommant des ressources, à partir d'un événement déclenchant, issu d'un fournisseur interne/externe (selon le modèle ci-après).



On détermine le coût de revient des activités en affectant les coûts des ressources consommées et on rapporte ces coûts au volume produit pour déterminer le coût de revient unitaire.

Cette approche permet notamment :

- ✱ une meilleure compréhension des coûts (facteurs générateurs, interrelations entre activités, variabilité...),
- ✱ une mise en évidence des coûts cachés (complexité, technologie...).

Avec cette méthode, les coûts informatiques se dissolvent mécaniquement dans les coûts des processus dans lesquels elle intervient. La valeur ajoutée par l'informatique se trouve donc valorisée en fonction des services rendus. L'analyse coût/valeur de l'informatique est intégrée dans le schéma de gestion des coûts de l'ensemble des processus de l'entreprise.

Il semblerait donc que cette méthode soit bien adaptée à la gestion des coûts informatiques, en complément de la gestion opérationnelle par les ressources.

Il faudrait évidemment disposer d'expériences concrètes, encore trop peu nombreuses, pour étayer cette analyse.

## ***2.3 Comparaison avec l'extérieur : le benchmarking***

En complément des méthodes de gestion traitées ci-dessus, il est possible d'analyser les coûts informatiques et de les optimiser en se comparant à l'extérieur. C'est l'objet du benchmarking, qui n'est pas propre à l'informatique.

Quelques sociétés se sont spécialisées dans ce type de prestations.

### ***2.3.1 Objet du benchmarking***

Dans une opération de benchmarking on cherche à situer la performance de la fonction informatique de l'entreprise par rapport à celles observées dans des entreprises comparables. Le client est évalué à son gré par rapport aux meilleurs entreprises de l'échantillon de référence, à des entreprises du même secteur d'activité ou de taille équivalente, à un ensemble d'entreprises de son choix (5 au minimum pour préserver l'anonymat). De la qualité de la sélection de

l'échantillon de référence découlera la pertinence de l'analyse. A l'issue de l'étude, sont établis un bilan chiffré et un plan d'action pour réduire les coûts et augmenter la qualité des services.

L'étude de benchmarking peut porter sur les domaines suivants :

- a. les centres de calcul (ou de traitement)
- b. l'informatique distribuée (serveurs et postes de travail)
- c. le réseau de télécommunications (réseau étendu de données)
- d. le développement d'applications

A l'origine, le benchmarking a été pratiqué sur les centres de calcul. C'est donc dans ce domaine qu'a été engrangé le maximum d'expertise. A contrario, les autres domaines sont plutôt en phase d'apprentissage, en particulier le processus de développement d'applications.

### ***2.3.2 Déroulement de l'opération***

Une opération de benchmarking constitue un investissement conséquent pour le client (300 à 800 KF de débours + les coûts internes fonction du temps passé évalué approximativement à 3-6 mois-hommes).

Le modèle de référence du prestataire nécessite en général le recueil de plus de 1000 informations relatives aux coûts et activités de la fonction étudiée. La période d'échantillonnage peut aller de une semaine représentative à douze mois selon les prestataires.

Les postes de coûts traités sont : matériels (incluant amortissements normalisés), logiciels, personnels, fournitures (hors loyers, énergie...). Dans le cas de l'informatique distribuée, l'enquête prend en compte l'activité des utilisateurs. Pour le développement d'applications, la production est évaluée en points de fonction.

La confidentialité est totalement garantie par le prestataire. Son activité professionnelle est en effet fortement subordonnée au degré de confiance des clients et ne survivrait pas à une défaillance apparente.

### ***2.3.3***



### **Résultats**

Dans la plupart des cas et d'après les prestataires, une telle opération met en évidence un écart de l'ordre de 20% par rapport aux meilleurs de la base de connaissance. Ceci ne signifie pas nécessairement que cet écart puisse être réduit à court terme :

- ✕ contraintes de personnels incontournables,
- ✕ inertie dans le renouvellement du parc matériels du fait d'engagements contractuels par exemple,
- ✕ contraintes d'exploitation élevées (non-stop) justifiant un différentiel de coûts,
- ✕ spécificité de l'entreprise (à ne pas exagérer).

Les recommandations du prestataire peuvent être très diverses : Outsourcing, investissements de remplacement, réorganisation des moyens... De l'avis d'entreprises ayant fait appel au benchmarking, les conclusions portent plus sur la cible à atteindre que sur les moyens à mettre en oeuvre. Elles confirment généralement les analyses menées en interne et renforcent donc les décisions.

Il est rare que des entreprises aient recours à plusieurs reprises au benchmarking pour la même activité bien que l'opération puisse se justifier à une fréquence de quelques années.

Dans tous les cas, la direction informatique doit éviter de considérer le benchmarking comme une sanction sur sa gestion. Ce peut être une opportunité intéressante pour communiquer sur les coûts informatiques avec ses clients et la direction générale dans un contexte de transparence et d'objectivité assuré par le prestataire extérieur à l'entreprise.

Le benchmarking est en définitive une méthode d'appoint pour apprécier par intermittence les coûts informatiques de l'entreprise par rapport à l'état de l'art de la fonction. Il complète la panoplie des instruments de mesure et d'appréciation des coûts informatiques mis en oeuvre dans le cadre du contrôle de gestion indispensable des ressources informatiques ou des activités de l'entreprise desservies par l'informatique.

## 2.4

## ***Coûts en environnements distribués***

Une des entreprises participante nous a restitué le retour de son expérience fondée sur plusieurs études menées dans le but de connaître l'évolution du coût total de son informatique et en particulier d'améliorer sa visibilité des coûts respectifs de l'informatique centralisée et de l'informatique décentralisée.

### ***2.4.1 Le constat***

Par destination, on constate que les coûts d'exploitation sont prépondérants en informatique centralisée alors que le partage est plus équilibré entre l'exploitation, le support client et la maintenance dans l'informatique décentralisée.

Par nature de charge, le matériel représente des coûts largement supérieurs à ceux du personnel en informatique centralisé alors que le poste personnel devient de loin le plus important en informatique décentralisée.

L'analyse de l'évolution des coûts informatiques dans le temps apporte d'autres informations. Ainsi, à service rendu au moins égal, on peut constater que les coûts informatiques ont globalement décru de plus de 20% en 3 ans. En particulier, ceci résulte de la baisse très importante des coûts de l'informatique centralisée (près de 50%). On peut penser que l'arrivée de nouvelles plate-formes a obligé le centralisé " à faire le ménage ". L'informatique décentralisée baisse également mais dans des proportions moindres (10%).

L'évolution par nature fait apparaître que le coût du matériel baisse partout mais surtout en informatique centralisée. Le logiciel reste globalement constant mais avec des évolutions divergentes : il tend à la baisse en environnement centralisé mais à la hausse en environnement décentralisé. La maintenance a tendance à baisser légèrement au total. Les prestations restent sensiblement au même niveau.

Ainsi, par rapport aux environnements centralisés, l'informatique distribuée coûte plus cher en support et maintenance (par destination) et en personnel et logiciels (par nature), la part de ces derniers ayant tendance à s'accroître. Le matériel semble diminuer dans les deux types d'environnement mais aujourd'hui, la baisse semble beaucoup plus sensible sur les gros systèmes que sur les systèmes distribués.

Toutes les estimations de comparaison de coûts doivent être faites avec prudence car si on assiste à une croissance explosive de l'informatique décentralisée, les mécanismes de régulation restent " flous ", et l'on manque encore de visibilité sur les coûts. Cette visibilité est moindre en particulier par défaut d'outillage et de méthodes d'analyse appropriées. De plus, il apparaît généralement aujourd'hui que les utilisateurs ne savent pas calculer un " vrai " coût.

#### 2.4.2 *Causes et conséquences*

Les causes de tous ces constats sont diverses. On peut néanmoins en signaler plusieurs :

- \* immaturité, en particulier de l'outillage de télé-administration des systèmes distribués hétérogènes,
- \* caractère encore fruste et peu stable des environnements d'exploitation des systèmes distribués,
- \* incohérence applicative et instabilité dans la durée du client/serveur, ce qui entraîne un surcoût important.

En définitive, il apparaît que l'informatique distribuée est très consommatrice de ressources humaines (pour supporter l'utilisateur mais aussi pour légiférer sur l'administration de ces systèmes) et que le poste logiciel (à cause de l'absence de régulation) devient prépondérant, alors que par ailleurs, la rente technologique est aujourd'hui du côté des calculateurs centraux.

En conséquence, les comportements des utilisateurs tendent à évoluer dans un sens favorable (de la fascination vers la raison). Les perspectives de gains dans les environnements centralisés sont encore très fortes. Les perspectives de décroissance des coûts en environnements distribués sont faibles. Ceux-ci présentent par ailleurs des risques importants : comment convertira-t-on le personnel qui exploite et administre aujourd'hui les systèmes distribués lorsqu'apparaîtront des produits et des solutions d'administration et d'automatisation ? N'est-ce pas une " bombe à retardement " ?

### 3.

### **3. MAÎTRISE DES COÛTS DE L'INFORMATIQUE**

A l'heure des réductions budgétaires en matière informatique, il est indispensable de rechercher les outils et les procédures permettant d'optimiser la gestion des dépenses informatiques, à savoir :

- ✕ engager les dépenses informatiques conduisant à un apport net pour l'entreprise ; l'étude de rentabilité permet de les distinguer, sachant que celle-ci trouve ses limites dans les engagements nécessaires (ex : changement de version) et/ou obligatoires (ex : changement de numérotation téléphonique),
- ✕ contrôler les coûts des ressources tant humaines que techniques tout au long de la vie du projet.

Par ailleurs, un moyen de renforcer l'implication du demandeur/utilisateur est de procéder à la (re)facturation des prestations. Ainsi, l'utilisateur connaît et supporte les coûts relatifs à sa demande, ce qui l'oblige à faire un choix parmi ses desiderata et à bien les définir afin d'éviter tout dérapage. Cependant la (re)facturation est un exercice difficile dont l'existence est limitée à ce jour.

Enfin, certaines entreprises cherchent à maîtriser leurs coûts en confiant tout ou partie de leur informatique à des sociétés extérieures.

#### **3.1 Etude et contrôle de la rentabilité**

##### **3.1.1 Finalité**

L'étude de rentabilité permet la justification d'un projet, l'engagement du demandeur, l'implication forte de l'équipe projet et l'arbitrage entre plusieurs projets. Les objectifs recherchés sont les suivants :

- ✕ cadrer les demandes grâce à une rigueur accrue dans l'estimation des enjeux,
- ✕ optimiser la planification,
- ✕ obtenir des utilisateurs un engagement de capture des gains prévus,
- ✕ mobiliser les équipes projet sur l'impact économique de leur production,
- ✕

(responsabilisation et valorisation),

- ✕ " casser " le dicton " l'informatique coûte cher " en montrant qu'elle peut, à la fois, être un poste de coût et être rentable pour l'entreprise.

De façon plus générale, l'étude de la rentabilité des projets informatiques conduit :

- ✕ au management des risques,
- ✕ à la maîtrise des budgets grâce à une estimation plus pointue des gains et coûts et grâce à une optimisation de l'allocation des ressources du fait d'une meilleure planification et d'une recherche de synergies entre projets,
- ✕ à l'amélioration du pilotage de l'informatique de l'entreprise,

### 3.1.2 *Modalités*

Les études de rentabilité s'appuient sur les critères classiques d'analyse de la rentabilité, à savoir VAN, TRI, ROI<sup>1</sup>, avec des spécificités dans certaines entreprises telles que : *le Kilo Unité Qualité*, unité de mesure des apports qualitatifs, ou le *Référentiel économique informatique*, référence homogène de coûts par défaut. Les études de rentabilité sont simplifiées pour les petits projets, la frontière " petit/grand " dépendant de chaque société.

Pour la plupart des entreprises, le recensement des besoins a lieu une fois par an, et il se traduit par une sélection et une hiérarchisation des demandes par l'utilisateur pour une inscription au plan d'actions et au budget prévisionnel.

De façon synthétique, il convient pour toute étude de rentabilité de :

- ✕ définir et valoriser (quand cela est possible ; cf. paragraphe 3.1.3) les gains attendus,
- ✕ lister et estimer les coûts.

A ce stade du cycle de vie du projet, le Contrôle de Gestion Informatique doit s'assurer de la vraisemblance des gains annoncés et vérifier l'inexistence de coûts cachés.

---

<sup>1</sup> Soit, respectivement, la Valeur Actualisée Nette, le Taux de Rentabilité Interne et le Retour sur Investissement.

Pour une analyse satisfaisante des projets, les études peuvent être classées selon leur finalité à savoir : Activité, Service, Organisationnel, Gestion et Décision, et Légal et Obligatoire.

De même, les apports de l'informatique sont identifiables selon quatre axes :

- ✕ Activité (accroissement du chiffre d'affaires),
- ✕ Économie (gains de productivité, gains financiers, gains en matériels et consommables),
- ✕ Qualité (% amélioration),
- ✕ Sécurité (évaluation des conséquences potentielles de la non sécurité exprimées soit en termes économiques, soit en termes qualitatifs).

L'étude doit présenter un bilan des apports par rapport aux coûts générés, fournissant les valeurs des différents ratios, et une analyse de la sensibilité et de l'impact de l'insertion du projet dans l'existant.

Après réalisation et mise en exploitation, le *bilan de projet* est nécessaire afin de contrôler :

- ✕ la qualité de la réalisation informatique,
- ✕ la performance économique du projet à partir des coûts et gains, actualisés, notamment grâce aux indicateurs ROI et taux de couverture (gains/coûts sur l'année).

Ce bilan alimente l'expérience de l'entreprise et conduit à améliorer les études de rentabilité (grâce à des estimations plus justes) donc à mieux gérer les dépenses informatiques.

### 3.1.3 *Difficultés*

Les problèmes de prévision puis de contrôle de la rentabilité d'un projet informatique se présentent dans l'évaluation des gains. En effet, les gains apparaissent fréquemment hors du service informatique et sont souvent qualitatifs.

L'identification et la valorisation des gains chez l'utilisateur doivent être de la responsabilité de celui-ci ; il doit chercher à être le plus complet possible et peut profiter pour cela de l'aide de la Direction Informatique et du Contrôle de gestion.

Pour les projets dont les gains sont qualitatifs et, par conséquent, pour lesquels le calcul classique d'une rentabilité économique est difficile voire impossible, il a été suggéré les méthodes suivantes :

- ✱ comparer le coût du projet aux risques encourus si le projet n'est pas réalisé,
- ✱ utiliser une approche de type " l'entreprise accepte de dépenser au maximum tant de KF pour obtenir tel résultat ".

Une solution serait d'attribuer à l'informatique un pourcentage des gains totaux égal à celui que celle-ci représente dans les coûts totaux.

Si la rentabilité d'un projet informatique est délicate à évaluer, la rentabilité de l'Informatique est encore plus difficile à exprimer. Les seuls indicateurs couramment utilisés rapportent les coûts de l'Informatique à des paramètres illustrant l'activité de l'entreprise (CA, effectif). Ces ratios permettent seulement de mesurer les propres évolutions de l'entreprise et non de répondre à la question de la rentabilité de son informatique.

### ***3.2 Contrôle de gestion des projets : l'exemple d'une SSII***

La maîtrise des coûts suppose, une fois le projet lancé, un contrôle rigoureux. Dans une société de prestations informatiques qui se fait rémunérer au forfait, afin de maintenir la marge calculée au moment de la prise d'engagement, il est indispensable de mettre en place des procédures et de développer des comportements et approches permettant un suivi pointu mené par le Contrôle de Gestion.

Certains de ces comportements, certaines de ces procédures peuvent être repris par les grandes entreprises pour améliorer leur maîtrise des projets informatiques.

#### ***3.2.1 L'approche de type SSII***

Le Contrôle de Gestion est très puissant dans les SSII dont l'activité principale est constituée de prestations au forfait dans la mesure où ce type de prestations représente un engagement fort de la part du prestataire et implique des règles de gestion très rigoureuses pour éviter tout dérapage qui serait fatal à l'entreprise.

##### ***3.2.1.1***

### ***Responsabilités et prérogatives***

Une organisation typique de SSII fera apparaître des contrôleurs de gestion :

- ✱ hiérarchiquement dépendant d'un Contrôleur Général,
- ✱ et fonctionnellement rattachés aux divisions opérationnelles,

afin d'éviter toute " complicité " entre les Directions, Départements, Divisions... et le Contrôleur de Gestion.

Aucun contrat ne peut être passé tant que la commande (engagement) n'est pas enregistrée par le Contrôleur de Gestion qui est le seul habilité à comptabiliser les éléments relatifs à un contrat. Si une Direction engage un contrat sans commande, elle encourt l'ensemble des risques et honore le contrat sur ses propres ressources.

Tout contrat potentiel fait l'objet d'un dossier d'approbation qui fournit, en plus des informations classiques relatives à tout projet, la détermination des charges, les *dates-jalons avec, si possible, des actes tangibles* (permettant un contrôle facile de l'avancement), l'estimation des risques sur achats et à l'ensemble des éléments du cahier des charges.

Les problèmes de disponibilité des ressources humaines sont pris en charge par la Direction du Planning, sous la responsabilité du Contrôle de Gestion. Les " hommes n'appartenant pas aux structures ", par principe, il faut veiller à ce que les directeurs de projet ne conservent pas à tort des effectifs qui viennent grever les marges. Une attention particulière est portée aux personnes en inter-contrat. Le Contrôle de Gestion s'assure ainsi que le taux d'emploi (pourcentage de personnes non affectées sur des projets) est raisonnable.

#### **3.2.1.2 Procédures**

Afin de minimiser le risque de voir leur marge disparaître brutalement en fin d'année, les procédures rigoureuses mises en place par les SSII conduisent, d'une part, à prendre en compte l'ensemble des coûts (directs et indirects) et, d'autre part, à anticiper toute dérive et à provisionner les pertes dès constat.

Les revues de projet (revue d'enclenchement puis revues mensuelles en général) permettent de faire le point, de prendre les décisions et de mener les actions nécessaires à la réussite du projet. Sont présentés, lors de ces réunions, les coûts



directs et indirects imputés au projet, la réestimation du " Reste à faire " et le taux moyen de facturation (valorisation du temps déjà consommé), variable financière au coeur de la démarche SSII. Le Contrôleur de Gestion étant jugé sur sa capacité à certifier le niveau de marge, il doit constituer les réserves nécessaires et les reprendre au moment opportun, diminuer le taux de facturation du contrat et veiller à ce que le contrat puisse être terminé avec un taux de facturation au moins égal au taux plancher correspondant à la masse salariale chargée.

En parallèle à ces revues de projet, sont menées les analyses du portefeuille des propositions et du portefeuille des projets. Cette démarche conduit à planifier l'affectation des ressources et à anticiper (voire lancer) les opérations de recrutements ou de rajustements d'effectifs. Cela est effectué en concertation avec les Contrôleurs de Gestion qui, en fonction de leur expérience, peuvent émettre des critiques sur les estimations. Cette procédure traduit la nécessaire solidarité entre tous les projets et toutes les fonctions constituant une SSII.

### 3.2.1.3 *Expérience*

Les points auxquels une SSII est particulièrement attentive dans la gestion de ses projets peuvent être résumés de la manière suivante :

- ✕ la communication est nécessaire afin de détecter au plus tôt les problèmes et éviter ainsi les conflits ; le Contrôleur de Gestion doit assurer ce " rôle social ",
- ✕ les tâches que va comporter chaque projet doivent être clairement identifiées et listées car les écarts d'estimation proviennent plus souvent d'un oubli que d'une erreur d'évaluation (en moyenne, identification prévisionnelle de 60% à 80% des tâches seulement),
- ✕ les revues de projet sont à programmer de façon régulière pour prendre en compte au plus tôt (dès constat) les dérives,
- ✕ l'allocation des ressources doit être optimisée afin que certaines personnes ne soient pas maintenues à tort sur certains projets alors que des recrutements sont lancés, par ailleurs, pour répondre à une autre demande,
- ✕ l'ensemble des coûts doit être réimputé en vue de créer des synergies entre tous et de rappeler que la contribution de chacun s'inscrit dans la collectivité,
- ✕ la volatilité de l'informatique doit être toujours présente à l'esprit ; il faut en effet savoir réagir promptement face aux changements incessants des projets.

### 3.2.2

### ***Ce qui pourrait être appliqué à une Grande Entreprise***

La différence entre une SSII et une Direction Informatique réside dans le fait qu'une SSII cherche sa propre optimisation alors qu'une Direction Informatique doit optimiser l'Entreprise dans son ensemble. Elle est liée aux autres Directions. Les situations se rapprochent toutefois dans le cas où l'informatique est une filiale, et peut-être aussi quand la Direction Informatique est mise en concurrence avec des sociétés extérieures.

Cependant, certaines procédures mises en place par les SSII peuvent être recommandées dans leurs grandes lignes aux grandes entreprises.

*Identification au plus tôt des demandes avec leur échéance et leur charge afin d'être en mesure de planifier les ressources.* L'existence d'un service centralisé de planification permet d'optimiser l'allocation des effectifs sur l'ensemble des projets, le personnel n'appartenant plus à des structures. Cela suppose la constitution d'une base des compétences et une véritable gestion prévisionnelle de la formation. Un lien étroit doit être établi avec la Direction des Ressources Humaines pour assister la Direction Informatique dans cette démarche.

*Centralisation et circulation des informations afin de créer des synergies entre projets, pour en retirer des économies d'échelle.*

*Revue de projet afin de constater au plus tôt les dérives et de réagir en conséquence.* Ce mécanisme permet de vérifier la bonne marche du projet. Les dates-jalons doivent avoir été définies comme correspondant à des livraisons tangibles pour le client. Ces revues sont aussi l'occasion de prendre des décisions en vue de la résolution des éventuels problèmes rencontrés. Elles confortent l'esprit d'équipe nécessaire à la réussite d'un projet.

*Suivi de l'activité de l'ensemble du personnel afin d'affiner les imputations de charges.* Chaque intervenant sur un projet comptabilise le temps qu'il y a consacré. Ainsi, l'ensemble des coûts des ressources humaines est réimputé, les charges indirectes supposant des clés de répartition correctement déterminées. La contribution de chacun dans la réalisation du projet est clairement explicitée, favorisant ainsi la responsabilisation.

*Rédaction d'un bilan de projet pour enrichir l'expérience de l'entreprise.* Cela est indispensable pour être en mesure d'effectuer des estimations de plus en plus justes donc de respecter des budgets et de maîtriser les coûts informatiques. Une attention particulière doit être portée à l'analyse des écarts de charges en vue de lister les tâches oubliées lors de l'étude et de déterminer un référentiel propre à l'entreprise pour l'estimation des charges par tâche ou phase.

### **3.3 Facturation interne des prestations informatiques**

#### **3.3.1 Pourquoi facturer ?**

Si le client est une société juridiquement différente de la société prestataire, il s'agit en premier lieu d'établir entre ces sociétés des relations acceptables par les administrations et par les commissaires aux comptes (voire des relations conformes aux statuts mêmes, comme dans le cas d'un GIE qui doit refacturer tous ses frais à ses membres).

La facturation d'un Service Informatique à l'intérieur de sa propre société est un outil d'information, pour les utilisateurs, sur les coûts induits par la réalisation des prestations, donc un moyen de sensibilisation et de responsabilisation de ces utilisateurs, d'une part pour les services courants qu'ils demandent et, d'autre part, au moment d'exprimer un nouveau besoin. Cette facturation interne entre aussi dans la comptabilité analytique et se retrouve dans le prix de revient des produits de la société.

#### **3.3.2 Que facturer ?**

Facturer la totalité des charges du Service Informatique est un objectif pour la grande majorité des entreprises ; c'est une obligation pour les GIE, même si sa réalisation est encore parfois incomplète. Sont donc prises en compte toutes les charges directes et indirectes (via des clés de répartition) correspondant aux activités de développement (études), exploitation, réseau de communication et autres, et de toute nature (masse salariale, prestations extérieures, achats ou amortissements, location ou maintenance de matériels et logiciels, fournitures, coût des locaux, énergie, taxes).

Par ailleurs, l'étendue de la facturation dépend du domaine pour lequel l'organisation a donné la responsabilité comptable au Service Informatique : ainsi, la micro-informatique côté utilisateurs est directement affectée à ceux-ci dans certaines entreprises, alors qu'elle donne lieu à facturation par le Service Informatique dans d'autres.

L'extension de l'informatique distribuée engendrera sans doute de nouveaux problèmes au niveau de la refacturation.

### **3.3.3 Comment facturer ?**

#### **3.3.3.1 Première étape : Définition des unités d'oeuvre facturables**

Pour définir une unité d'oeuvre, il convient de respecter deux impératifs :

- ✱ sa consommation devra être facilement mesurable,
- ✱ son consommateur devra être facilement identifiable.

Les unités d'oeuvre généralement retenues sont :

- ✱ la journée d'étude, de développement ou de maintenance évolutive, éventuellement déclinée selon la qualification de l'intervenant,
- ✱ les unités machine : temps CPU, accès I/O, occupation disques, utilisation cassettes,
- ✱ les appels téléphoniques,
- ✱ la page imprimée sur gros système.

Une difficulté apparaît dans le choix d'une unité d'oeuvre pertinente pour les réseaux. Que retenir : la prise de connexion ? Un forfait fondé sur l'ensemble des autres consommations ?

Les unités d'oeuvre évoquées précédemment ont un caractère technique. La question de facturer en fonction d'unités d'oeuvre-produits comme la commande, le colis expédié ou l'item X fabriqué, a été posée. La mise en place d'une méthode de gestion de type ABC doit être favorable à l'utilisation de ce genre d'unité d'oeuvre (une activité donnant un produit). Pour les entreprises qui l'ont testé, ce type de refacturation s'avère difficile, peu satisfaisant, même s'il tend à être de plus en plus utilisé dans le cadre des prestations d'externalisation, et s'il peut faciliter l'établissement des études de rentabilité (le raisonnement par produit étant plus simple). D'autres entreprises craignent une augmentation de la complexité du système de refacturation donc du rapport coût/résultat de l'opération. Le recours à cette pratique est, par conséquent, limité à ce jour.

#### **3.3.3.2**

### ***Deuxième étape : Détermination d'un coût standard pour chaque unité d'oeuvre***

Les charges affectées à chaque unité d'oeuvre sont définies en termes de périmètre et de nature. Par exemple, pour le temps CPU : la masse salariale du personnel d'exploitation système, l'amortissement (ou la location) et la maintenance des matériels et logiciels, le coût des locaux, l'énergie, et un pourcentage des charges générales du Service.

Dans une démarche prévisionnelle et budgétaire (généralement annuelle), sont déterminés :

- ✕ le nombre de chaque unité d'oeuvre que l'activité des utilisateurs va consommer,
- ✕ le montant des charges à prévoir par type d'unité d'oeuvre.

Pour chaque type d'unité d'oeuvre, le rapport " charges affectées prévues/nombre d' U.O prévues " donne le coût standard de l'unité d'oeuvre à facturer.

La question a été posée de la révision éventuelle en cours d'année du coût d'unité d'oeuvre (puisque les charges du Service Informatique, comme les consommations des utilisateurs, peuvent différer de la prévision). Certaines calculent effectivement ce coût trois fois par an (prévisionnel, à mi-exercice, en fin d'exercice).

A noter que la révision est d'autant plus pratiquée que la part de facturation destinée à des sociétés extérieures est importante et qu'elle est une obligation pour les GIE qui doivent arriver à un résultat comptable réel proche de zéro.

### ***3.3.3.3 Troisième étape : Identification de l'utilisateur/consommateur. Calcul des montants à refacturer***

Lier les dépenses à un utilisateur/consommateur implique un double impératif : fiabilité et durabilité. Aussi, la méthode retenue est la suivante :

- ✕ chaque activité du Service Informatique est repérée par un code correspondant à son client-utilisateur ; à défaut d'identification, elle tombera dans les charges indirectes réparties,
- ✕ les machines ont des logiciels d'accounting,
- ✕

les individus relèvent leur temps passé par activité.

Sont ainsi déterminées les quantités de chaque unité d'oeuvre consommées pour chaque utilisateur. Ces quantités valorisées au coût standard constituent les données refacturées.

Pour la majorité des entreprises, la périodicité de la refacturation interne est mensuelle, en phase avec les clôtures budgétaires. Elle est diverse pour la facturation externe.

#### 3.3.3.4 **Remarques**

Par référence aux pratiques des SSII (cf. §3.2), une réflexion pourrait être menée sur le principe des prestations au forfait par la Direction Informatique au sein d'une entreprise.

La mise en place de ce système de facturation obligerait la Direction Informatique à optimiser sa gestion. Cela pourrait être un moyen de motiver le personnel en l'intéressant au résultat de son travail.

#### 3.3.4 **Coût de l'opération**

Pour des entreprises dont le Service Informatique Central emploie de deux cents à trois cents personnes avec un budget de 200 MF à 300 MF, la procédure de facturation occupe une et demie à deux personnes. A ce coût de personnel, doivent être ajoutés 200 KF environ de coût système.

Pour les GIE, l'effectif peut être beaucoup plus important dans la mesure où, statutairement, toutes les dépenses doivent être refacturées ; il varie en fonction de l'importance du GIE.

En tout état de cause, l'entreprise doit rechercher la simplicité dans les systèmes et procédures de facturation qu'elle met en place, surtout s'il s'agit de facturation interne, pour que le coût de l'opération reste justifié en regard des résultats obtenus.

#### 3.3.5 **Résultats et effets observés**

Les services rendus par l'informatique ne sont pas gratuits pour l'entreprise : la facturation développe et maintient cette prise de conscience chez les clients-utilisateurs ; elle n'est pas neutre dans leurs comportements de consommateurs.

Les informaticiens eux-mêmes comprennent mieux que leur travail est destiné à fournir un service à un client. La facturation peut faire partie d'un vrai contrat de service.

Le principe de refacturation clarifie les relations entre les informaticiens et les clients, ainsi que les responsabilités des intervenants.

Le choix d'une unité d'oeuvre et la fixation de son coût standard pourront faire évoluer les habitudes. Par exemple, un tarif différencié " heures pleines/heures creuses " pour l'utilisation machine débouche sur un lissage des consommations et peut éviter un investissement de mise à niveau du matériel.

Tous ces effets positifs contribuent certainement à la baisse du coût des unités d'oeuvre constatée dans certaines entreprises depuis que la facturation y a été mise en place.

Cependant, il convient d'être attentif aux effets pervers que la refacturation peut induire : par exemple, la majoration injustifiée par un utilisateur de ses prévisions de consommations dans le seul but de faire baisser le coût de l'unité d'oeuvre déterminé au moment du budget ou la diffusion freinée d'un nouveau service (ex : la messagerie électronique) parce que ses utilisateurs potentiels en refusent la facturation.

### **3.4 Externalisation**

La mise en place de moyens de contrôle internes et la responsabilisation de tous les acteurs suffisent-elles pour que l'entreprise maîtrise ses coûts aussi bien que si elle achetait directement ses prestations informatiques à l'extérieur ?

#### **3.4.1 En quoi consiste l'externalisation ?**

Il s'agit, pour une entreprise, de faire prendre en charge tout ou partie de son système d'information et des moyens associés, par un prestataire extérieur. Peuvent être concernés : la production informatique, le développement et/ou la maintenance d'applications, les réseaux, le support aux utilisateurs... Parfois limitée à une sous-traitance de l'exploitation des moyens et à une fourniture de services, l'opération va souvent jusqu'à la cession de la propriété des matériels au prestataire et à la reprise par celui-ci des personnels de l'entreprise dont l'activité disparaît en interne.

Cette pratique, nommée aussi " outsourcing ", ne représente aujourd'hui que 9 milliards de FRF annuels en France (moins de 3% des coûts globaux de l'informatique), mais elle a connu ces dernières années une forte croissance.

Pour les sociétés d'outsourcing, ce contexte de croissance favorise bien entendu les reprises de personnel et de matériels, qui pourront être utilisés sur des projets futurs, aussi bien que les nécessaires investissements liés à l'évolution technologique.

### **3.4.2 Pourquoi recourir à l'externalisation ?**

Dans une optique stratégique et technique, une entreprise peut externaliser son informatique afin de se recentrer sur son métier propre. Simultanément, elle cherche à améliorer la qualité du service rendu, aux utilisateurs internes de l'informatique et, en fin de compte, à ses clients ; cela par le recours aux compétences de professionnels, qui pourront aussi être des appuis dans le déploiement et l'intégration de nouvelles solutions ou des partenaires dans l'introduction de nouvelles technologies.

Sur le plan financier, une entreprise qui cède ses immobilisations informatiques va améliorer son bilan : augmentation du fond de roulement et de la trésorerie. Par la suite, elle n'aura plus à investir dans ce domaine et pourra concentrer l'utilisation de ses ressources vers son activité principale. Elle aura par ailleurs une meilleure lisibilité de ses charges (moins de coûts cachés). Elle pourra variabiliser ses coûts et/ou augmenter la fiabilité de ses prévisions de dépenses, cela en fonction des termes et de la durée du contrat signé avec le prestataire. Il est clair que l'entreprise souhaitera au bout du compte améliorer son résultat (le gain économique est en général un argument fort dans l'offre des prestataires).

### **3.4.3 Comment fonctionne une opération d'externalisation ?**

Le contrat entre les deux parties (client maître d'ouvrage et prestataire maître d'oeuvre) peut prendre des formes variées. Relativement simple lorsqu'il s'agit d'externaliser l'exploitation, il devient plus complexe lorsqu'il prévoit la cession du matériel, puis le transfert du personnel. Il peut donner lieu à des montages particuliers sur les plans financier (ex : amortissement des frais de migration chez le client) ou juridique (ex : location gérance, création de " special purpose company " ou de " joint venture "). L'entreprise cliente doit s'entourer de compétences de spécialistes pour élaborer de tels contrats.



Lorsque le contrat prévoit la reprise de personnel par la société prestataire, ce passage d'un employeur à l'autre doit être préparé avec le plus grand soin, en particulier sur les plans humain et social. L'activité des effectifs ainsi transférés s'inscrit dans un nouveau contexte - ils appartiennent maintenant au milieu professionnel homogène d'informaticiens de leur nouvelle société - mais ne change généralement pas tout de suite d'objet : l'ancien employeur est seulement devenu le premier client. Ils devront par la suite pouvoir aller vers d'autres projets, demandant éventuellement de nouvelles compétences qu'ils devront acquérir. La formation constitue ainsi un poste budgétaire important, et sans doute encore appelé à croître, dans les sociétés offrant ce type de prestations. Il peut aussi arriver que celles-ci, reprenant du personnel d'un profil non adapté à leurs besoins, facturent à l'ancien employeur le coût d'une reconversion immédiate.

La durée d'un contrat est de plusieurs années (fréquemment 2 à 6), avec la possibilité de renégocier tout ou partie à intervalles réguliers. Les grandes entreprises, dont la proportion augmente dans les clients de l'externalisation, souhaitent généralement des contrats longs. Mais l'évolution des technologies (de plus en plus performantes) et celle des prix (de plus en plus bas pour une performance donnée) incitent à ne pas s'engager pour trop longtemps sur des termes fixes.

La facturation des prestations peut se faire sur la base :

- ✕ d'un forfait,
- ✕ d'un abonnement + consommations d'unités d'oeuvre.

Ces unités d'oeuvre peuvent être de nature technique et liées à l'utilisation des ressources informatiques ; mais les entreprises souhaitent de plus en plus quelles soient de nature " business " (approche de type ABC), pour coller à leur activité : bulletin de paye, écriture comptable, mouvement sur compte, proposition de contrat, etc..

Le contrat doit aussi prévoir des clauses de pénalité applicables si le service contractuel n'est pas rendu (ce service devant être clairement défini).

Des bilans réguliers entre responsables des deux parties contribuent évidemment au succès d'une opération d'externalisation.

#### 3.4.4

### ***Les pratiques réelles de l'externalisation par les entreprises***

Les entreprises ont régulièrement recours, sous des formes diverses, à des ressources et des prestations de service extérieures : elles sous-traitent au forfait de l'exploitation sur pupitre, elles utilisent du personnel en régie dans le cadre du développement ou de la maintenance d'applications, etc. ; elles peuvent aussi confier des responsabilités plus larges comme lorsqu'elles passent un contrat de tierce maintenance applicative ou de réalisation de projet " clé en main ".

Mais, du moins chez les entreprises participant aux travaux du groupe d'étude, il apparaît une certaine réserve vis-à-vis d'une sous-traitance à grande échelle de l'informatique et des télécommunications, a fortiori vis-à-vis d'une externalisation globale. Cette réserve vient essentiellement :

- ✗ d'un scepticisme relatif aux gains économiques accessibles via l'externalisation, accompagné parfois de l'interrogation : " pourquoi ne serions-nous pas capables d'atteindre nous-mêmes la performance annoncée par la société de service ? ",
- ✗ du souci de garder sous le contrôle total de l'entreprise des informations " sensibles " (leur production, leur gestion ou leur circulation sur les réseaux).

Le principe d'une externalisation semble être le plus facilement admis par ces entreprises dans les deux domaines suivants :

- ✗ une externalisation " de transition " portant sur l'exploitation de mainframes, lorsque l'entreprise va vers d'autres configurations (downsizing, passage à du client/serveur...) auxquelles elle souhaite consacrer l'essentiel de ses forces,
- ✗ la sous-traitance de la gestion du parc micro-informatique, en visant des objectifs souvent difficiles à atteindre par la seule action interne : l'homogénéité du parc (matériels et logiciels), la formation adéquate des utilisateurs et une vraie fonction support.

#### ***3.4.5 Externaliser ou pas ?***

Les grandes entreprises françaises semblent montrer peu d'enthousiasme pour l'externalisation de leur informatique.

Le recours à un prestataire composé de vrais professionnels, pouvant faire profiter d'effets de synergie et évoluant de surcroît dans un milieu concurrentiel, devrait a priori être source d'efficacité et d'économie. Mais, qu'elles aient pratiqué (partiellement) ou non l'externalisation, les entreprises restent perplexes, voire sceptiques, sinon sur la qualité du service rendu in fine aux

utilisateurs, en tout cas sur la rentabilité de l'opération. Il est vrai que la mesure des gains réels est souvent difficile.

Par ailleurs, certaines entreprises paraissent non seulement préoccupées de ne pas laisser sortir de chez elles n'importe quelle information, mais aussi quelque peu jalouses de garder prise (et responsabilité) sur un outil considéré comme stratégique, voire fédérateur ou structurant en leur sein.

Dans ce contexte, ce que les entreprises sous-traitent le plus volontiers de leur activité informatique (et télécommunications), c'est ce qu'elles n'arrivent pas à faire elles-mêmes ou ce sur quoi elles ne veulent pas (ou plus) mettre en priorité leurs ressources internes.

4.

## **4. LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION DANS L'INFORMATIQUE**

### **4.1 Résultats de l'enquête**

Plus de 30 grands groupes français ont répondu à l'enquête initiée par le groupe de travail sur le thème du Contrôle De Gestion Informatique (CDGI).

Malgré de grandes disparités selon les secteurs d'activité et les entreprises, malgré les biais inévitables qui ont été induits par les définitions et les périmètres retenus, des tendances, cohérentes entre elles, peuvent être dégagées.

En premier lieu, nous souhaitions identifier le degré de centralisation des moyens informatiques. Les résultats sont les suivants :

Centralisé	Décentralisé	Proportion de réponses
20%	80%	30%
60%	40%	60%
80%	20%	10%

Le second item cherchait à appréhender le degré d'institutionnalisation du CDGI dans l'entreprise. Selon les résultats de l'enquête, le CDGI est institué officiellement dans 80% des entreprises interrogées, même si quelques exceptions demeurent, pour les raisons suivantes :

- ✕ CDGI en cours de mise en place,
- ✕ CDGI pour l'informatique centrale mais pas pour l'informatique décentralisée,
- ✕ domaine non distingué du Contrôle de Gestion Général de l'entreprise,
- ✕ CDGI intégré à une fonction plus large.

Dans la majorité des cas, l'activité du CDGI est assurée par un service autonome de contrôle de gestion. Dans un nombre significatif de cas, ce service est un service CDG interne à la Direction Informatique. Plus rarement, l'activité est assurée par l'adjoint du DI ou par le DI lui-même. Dans d'autres cas, plus rares, c'est le Contrôle de Gestion Général qui assure l'activité. Des relais ou

correspondants existent cependant dans les structures décentralisées (correspondants économiques et financiers dans les services à fort budget, niveau central couplé à l'activité partielle d'un DI par grand métier, ...).

Dans la majorité des cas, le CDGI est hiérarchiquement rattaché au DI lui-même (à la direction des affaires générales ou secrétariat général de la Direction Informatique). D'autres cas de figure existent cependant :

- ✗ double rattachement du CDGI à la DI et au CDG Général de l'entreprise,
- ✗ rattachement aux DI d'entités,
- ✗ rattachement à la Direction Financière.

Les principales missions du CDGI sont les suivantes :

- ✗ Principes et procédures de gestion,
- ✗ Budgets,
- ✗ Investissements,
- ✗ Facturation,
- ✗ Contrôle et suivi des contrats, des commandes, des achats...,
- ✗ Tableaux de bord et reporting,
- ✗ Etude des coûts et des gains,
- ✗ Etudes et missions ponctuelles (productivité,...).

Les domaines d'autorité du CDGI portent principalement sur 1) le **contrôle** 2) le **conseil** (avis, assistance, " force de proposition ",...) et 3) l'**information** pour les dirigeants et responsables. Ce n'est qu'exceptionnellement que le CDGI assume une fonction de **pilotage** et se trouve doté d'un réel **pouvoir de décision** (sur les investissements, les projets,...).

L'enquête cherchait également à mieux cerner les pratiques actuelles en matière de refacturation. Il ressort des résultats qu'une majorité d'entreprises refacturent aujourd'hui leurs coûts informatiques aux services utilisateurs (plus de 50% des cas). 30% des entreprises interrogées déclarent refacturer 100% des coûts. Les cas restants déclarent couvrir près de 80% des coûts, selon les entités

considérées. La majorité des entreprises considèrent qu'il n'existe pas de différences de nature entre l'informatique centralisée et l'informatique décentralisée, même si certaines entreprises estiment ne pas couvrir correctement la facturation de l'informatique décentralisée. La différence principale se situerait au niveau des types d'unités d'oeuvres facturées et du mode de facturation de celles-ci (au forfait plutôt qu'à la consommation dans le cas de l'informatique distribuée).

Malgré le caractère immatériel des activités et des résultats de l'informatique, les entreprises, dans leur grande majorité, estiment que les structures comptables actuelles sont suffisantes pour appréhender correctement l'activité informatique. Des aménagements sont cependant réalisés et d'autres seraient souhaitables :

- ✕ création de sous-comptes et/ou modification partielle des systèmes comptables en place,
- ✕ développement de systèmes parallèles dans certains cas,
- ✕ prédominance de la comptabilité orientée " destination " par opposition aux systèmes orientés " origine " ou " activité " (de type ABC),
- ✕ prise en compte insuffisante des charges financières liées aux investissements,
- ✕ suivi du réalisé, mais pas de saisie budgétaire,
- ✕ pauvreté des outils de suivi des engagements,
- ✕ pauvreté des informations extra-comptables,
- ✕ etc.

Autre constat, peu d'outils spécifiques au CDGI ont été mis en place. Les rares outils cités ne sont pas des progiciels du marché mais des applications développées en interne, sur micro-ordinateurs, élaborées le plus souvent à partir d'outils bureautiques (Excel,...). Les principales applications développées sont les suivantes :

- ✕ comptabilité analytique d'exploitation,
- ✕ comptabilité prix de revient,
- ✕ refacturation,
- ✕

tableau de bord,

- ✕ gestion de parcs,
- ✕ gestion comptable et suivi des liquidations et des engagements,
- ✕ simulation des budgets et prévisions,
- ✕ saisie budgétaire - comparaison budget/réalisé,
- ✕ suivi de réalisation, des activités (dont projets),
- ✕ suivi des consommations (centraux,...),
- ✕ relevé individuel d'activité/comptabilité en temps,
- ✕ reporting.

Les effectifs du CDGI sont par nature variables selon la taille de l'entreprise, sa structure (centralisée, décentralisée), le poids de son informatique ou encore le degré d'intégration ou de division de la fonction (budgets, facturation, investissements, informatique centralisée ou décentralisée, ...). Le CDGI peut ainsi compter de 0,5 à plus de 8 équivalents pleins temps pour déployer sa fonction. Néanmoins, l'analyse statistique des résultats conduit à établir une moyenne se situant entre 2 à 3 équivalents pleins temps. Certaines activités, comme la facturation par exemple, semblent particulièrement consommatrices de ressources.

Nous souhaitons enfin appréhender les évolutions court terme et les perspectives moyen terme du CDGI.

Du côté des évolutions court terme, il apparaît clairement que la **prédominance des stratégies de coûts** ainsi que la **pression des DG** qui les accompagnent devraient naturellement conduire à un renforcement du CDGI, de même qu'à une plus grande centralisation de la fonction.

Les autres évolutions notables relevées par le questionnaire sont les suivantes :

- ✕ renforcement du CDGI des projets,
- ✕ élargissement et enrichissement de la fonction CDGI : conseil aux opérationnels, missions d'accompagnement, analyse des coûts véritables, etc.,
- ✕

développement des activités de veille sur les techniques modernes de type analyse de la valeur, " activity based costing ", benchmarking,....,

- ✗ évolution graduelle du contrôle de gestion traditionnel vers du **pilotage**.

Du côté des perspectives du CDGI, les principales tendances sont les suivantes :

- ✗ alignement du CDGI sur les nouvelles orientations de l'entreprise et de la Direction Informatique (reengineering, orientation client, approche service, qualité, virtualisation de l'entreprise, de ses produits et services,...),
- ✗ professionnalisation du CDGI,
- ✗ intérêt croissant pour l'analyse de la productivité des développements (points de fonction, suivi du temps des développeurs,...),
- ✗ sensibilisation de l'utilisateur à travers la facturation, amélioration de la communication sur les coûts,
- ✗ sensibilisation des maîtres d'ouvrage de projet (aide à la décision, analyse des dérives, ...),
- ✗ renforcement du pouvoir de décision du CDGI,
- ✗ rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée de la Direction Générale dans certains projets,
- ✗ etc...

D'une manière générale, si l'exploitation de l'informatique centrale est correctement appréhendée, si le contrôle des projets commence à être mieux pris en compte, l'appréciation de la productivité et de la rentabilité du poste de travail informatisé demeure un thème qui n'apparaît pas dans l'enquête.

## ***4.2 Quelques spécificités et difficultés du contrôle de gestion dans l'informatique***

### ***4.2.1 La position du contrôle de gestion dans l'organigramme***

Dans une grande entreprise dont le métier n'est pas de produire de l'informatique, celle-ci est un outil pour fournir du service aux autres activités ou un acteur parmi d'autres dans la réalisation de projets. Dans l'un et l'autre cas, les dirigeants de l'entreprise souhaitent naturellement porter un regard de



type " contrôle de gestion " (coûts, performance, rentabilité, etc.) sur ce qui ne constitue en principe qu'un centre de coûts, et qu'ils trouvent encore parfois un peu opaque...

Faut-il pour cela quelqu'un qui demande (de l'extérieur) des comptes aux informaticiens ou quelqu'un qui rend des comptes (depuis l'intérieur) au nom des informaticiens ? Qui analyse et suit la rentabilité d'un projet depuis l'intérieur de la Direction Informatique, parce que l'informatique en constitue la composante financière essentielle, ou bien depuis une position plus centrale parce que ce projet implique plusieurs Directions et que c'est chez l'utilisateur final qu'on pourra juger du résultat ?

Où, dans l'organigramme de l'entreprise, doit se situer le contrôleur de gestion (ou la fonction contrôle de gestion) chargé de l'informatique ? Peut-on avoir un oeil de " juge " si l'on dépend d'une des " parties " ?

Les réponses à l'enquête montrent qu'une majorité d'entreprises ont rattaché la fonction à la Direction Informatique, assumant ainsi le risque d'une ambiguïté... qui ne doit guère se confirmer dans les faits.

D'autres entreprises ont opté pour la solution, qu'on peut aussi rencontrer dans des SSII (ayant, elles, des préoccupations de type " centre de profits "), d'un double rattachement à la Direction Centrale du Contrôle de Gestion et à la Direction Informatique concernée.

#### **4.2.2 Les coûts cachés de l'informatique**

Parce qu'elle permet aussi l'introduction de nouvelles technologies et la diffusion, sous un contrôle de plus en plus décentralisé, de nouveaux moyens de travail dans l'entreprise, l'informatique donne difficilement prise à une mesure précise et exhaustive des coûts liés à son utilisation et à son développement.

Parmi différentes sources de coûts cachés, on reconnaît régulièrement :

- ✗ la micro-informatique : auto-formation des utilisateurs, assistance mutuelle, gestion des données, etc.,
- ✗ les télécommunications : les transports de données deviennent plus nombreux et leurs coûts plus difficiles à isoler,
- ✗ le temps consacré à des développements par les utilisateurs eux-mêmes.

On s'accorde généralement pour estimer que ces coûts cachés représentent plusieurs dizaines de % des coûts de l'informatique, probablement une quarantaine de % ( du total avec coûts cachés ).

#### **4.2.3 *Le danger d'une procédure strictement budgétaire***

L'informatique est un domaine continuellement en mouvement. Les coûts provenant de la réalisation de nouveaux projets y sont particulièrement importants, relativement à ceux résultant de la simple exploitation de l'existant.

Le respect du budget global annuel d'un site ou d'une Direction Informatique peut alors être un mauvais instrument de mesure du respect des objectifs : le dérapage de coût d'un projet, s'il est " compensé " par un retard, ne pénalise pas un budget annuel ! Une gestion par projets (dépenses, délais, rentabilité) est un complément indispensable.

#### **4.2.4 *Les évolutions du milieu : vers la simplification ou la complexification ?***

On peut espérer que l'informatique profitera de l'esprit de re-engineering qui souffle sur les entreprises et qui, pour faciliter les progrès en réactivité, pousse à remettre en cause les processus complexes et à promouvoir la simplicité dans l'expression des nouveaux besoins.

D'un autre côté, des évolutions majeures touchent l'organisation et le fonctionnement de l'informatique ; le contrôle de gestion doit s'adapter à ce qui, de son point de vue, augmente plutôt la complexité de la gestion :

- ✖ en informatique distribuée, quelles sont les informations pertinentes pour le contrôle de gestion ? Où les saisir ?
- ✖ le passage à une externalisation globale peut simplifier la tâche du contrôle de gestion. A l'inverse, des externalisations partielles vont augmenter le nombre de contrats à gérer et nécessiter la mise en place et le suivi de nouveaux indicateurs contractuels de résultat.

Et le contrôle de gestion doit bien sûr continuer, pendant ces phases d'évolution, de donner à l'entreprise les éléments nécessaires à la maîtrise de ses coûts.

S'agit-il là de difficultés passagères, liées au manque d'expérience de ces nouveaux modes de fonctionnement ? Le contrôle de gestion s'adaptera-t-il

naturellement au fur et à mesure que s'acquerra la maîtrise de ces environnements ? Ou bien est-il condamné à toujours courir après les évolutions du milieu (et des technologies) sur lequel il s'exerce ? Devra-t-il aller jusqu'à repenser la nature même de sa mission ?

### **4.3 Perspectives du Contrôle de Gestion**

#### **4.3.1 Du contrôle de gestion ... au pilotage de la performance**

Ce chapitre s'inspire de la conférence sur le pilotage de la performance prononcée par le professeur Philippe Lorino, de l'ESSEC, dans le cadre du groupe de travail sur le contrôle de gestion informatique.<sup>2</sup>

Le professeur Lorino nous invite à une réflexion ouverte sur la confrontation entre deux modèles de gestion : l'un, plus traditionnel, centré sur le " contrôle ", l'autre, encore émergent, centré sur le " pilotage " de la performance. La performance est tout ce qui contribue à maximiser la création de valeur par l'entreprise, répondre aux besoins du client et atteindre les objectifs stratégiques.

Le modèle du contrôle, prédominant dans les entreprises, favorise une approche souvent " mécaniciste ", financière et comptable de la gestion ; il tend à renforcer les logiques locales et hiérarchiques (centres de responsabilité, sections budgétaires). Il constitue trop souvent un contrôle abstrait et généraliste centré sur la mesure et sur les chiffres : comparaison dépenses réalisées/budgets alloués.

Les évolutions de ces dix dernières années (complexité des organisations, instabilité et incertitude croissantes, transversalité, multiplication des activités dites de " support ", besoin de réactivité, ....) nécessitent une adaptation des méthodes et des outils de gestion.

Le modèle du " pilotage ", moins centré sur la gestion des ressources, la mesure et le contrôle budgétaire, s'intéresse en priorité à tous les leviers d'action susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise à travers ses activités créatrices de valeur.

---

<sup>2</sup> Principaux ouvrages de Philippe Lorino: Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités, Paris, Dunod, 1993. Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise, Paris, Dunod, 1995.

Ce contrôle doit assurer deux grandes fonctions : le déploiement des objectifs stratégiques de l'entreprise et, simultanément, le retour d'expérience de l'action issue des opérations.

Le contrôle de gestion stratégique représente un mode d'animation de gestion destiné à faire vivre la boucle stratégie/action. Le nouveau modèle nous invite aussi à remettre les processus, les activités, les modes opératoires, les compétences, les savoirs au centre du pilotage.

Le contrôle de gestion stratégique doit alors dépasser l'exclusivité du modèle comptable et financier et nous permettre de comprendre comment la performance (ou la non-performance) se génère au coeur même des activités, celles-ci étant la plupart du temps transversales à l'organisation. **Piloter, c'est diagnostiquer la performance.**

De la mesure ...	... au diagnostic
norme établie hors pilotage	établissement de la norme au coeur du pilotage
déploiement algorithmique des objectifs	déploiement causes-effets des objectifs
modèle d'allocation, flux input/output	modèle de diagnostic, chaînes causales
question " combien ? "	question " pourquoi ? "
norme établie par un centre de pouvoir et de connaissance	norme contractuelle ou émergente, éventuellement directement accordée entre les acteurs
image fidèle, représentation " photographique "	représentation instrumentale et " jetable ", support d'apprentissage
rationalité substantielle	rationalité procédurale
recours à des médiations universelles, notamment monétaires	abandon des médiations universelles
qualités recherchées : exactitude et précision	qualité recherchée : pertinence pour l'action
séquence agir/savoir, plan/contrôle	intégration connaissance/action, apprentissage continu dans l'action

Cependant, tout système de pilotage ne peut espérer atteindre le système d'activités lui-même qu'à travers le goulot d'étranglement que constitue la capacité limitée d'attention et le schéma d'interprétation des acteurs. Les notions couramment utilisés dans l'entreprise (coût, valeur, prix,...) ne constituent pas des mesures " objectives " de phénomènes " réels " mais toujours des jugements fondés sur un processus d'interprétation collectif. Il faut accepter de voir dans l'activité de pilotage une activité foncièrement humaine et par conséquent interprétative.

A travers de nouvelles modalités de collaboration avec les opérationnels, notamment en matière d'engagements réciproques, le contrôle de gestion peut devenir le support direct de l'action, orienté vers le diagnostic, assurant une fonction d'expertise de la performance et sachant de plus en plus concilier la dimension économique (coût/valeur) et la dimension opérationnelle (activités/fonctionnalités offertes) de la performance.

Le passage d'une logique de " contrôle " à une logique de pilotage, la gestion, le développement de l'analyse causale et du diagnostic de la performance, représentent un essai prometteur pour améliorer les systèmes actuels et peut-être donner aux cadres opérationnels les moyens d'exercer un contrôle et un pilotage effectifs sur les opérations dont ils sont responsables.

#### ***4.3.2 Quelles logiques de pilotage pour l'informatique ?***

Le contrôle de gestion doit tenir compte des particularités des processus qu'il contribue à piloter. La gestion des systèmes informatiques est caractéristique d'une gestion par cycle de vie (produits, investissements, projets....). Le cycle de vie des systèmes s'articule en première approximation autour de deux logiques de pilotage distincts :

- ✖ Conception (projet)
- ✖ Exploitation (opérations)

La gestion de projet présente deux catégories d'enjeux du point de vue du pilotage :

- ✖ des enjeux associés à la performance intrinsèque du projet,
- ✖ des enjeux associés aux impacts du projet sur le cycle de vie.

Quant à la gestion de l'exploitation, elle présente deux catégories d'enjeux différents qui portent :

- ✖ sur la maîtrise de la performance contrôlable (coûts variables),
- ✖ sur la gestion de la performance du cycle (coûts complets, retour d'expérience).

Les caractéristiques de ces deux logiques sont les suivantes :

CONCEPTION	EXPLOITATION
" one shot "	Répétitif / récurrent
Expérimentation	Expérience
Apprentissage d' " invention "	Standards/Kaisen
Peu de normes	Normes
Jalonnement/prévision	indicateurs " moyens "
PROJET	OPÉRATIONS

La tendance croissante des services informatiques à se doter, pour leur besoin propre, d'architectures à base de composants fonctionnels, méthodologiques et techniques réutilisables amènera vraisemblablement le contrôle de gestion à enrichir le modèle initial d'une troisième logique de pilotage, intermédiaire entre la gestion de projet et la gestion de l'exploitation : la gestion d'architecture.

#### 4.3.3 *Impacts des nouvelles approches sur la fonction*

L'évolution d'une logique de " contrôle " à une logique de pilotage amène les responsables du contrôle de gestion à mieux éclairer et faciliter l'élaboration des stratégies et surtout à fournir aux opérationnels les méthodes et outils pertinents qui leurs permettront de prendre les bonnes décisions sur le terrain pour améliorer la performance de l'entreprise. Le rôle des contrôleurs de gestion se limitera de moins en moins à un simple contrôle budgétaire.

Ce dont les opérationnels ont le plus besoin, c'est d'un support méthodologique et pédagogique. Or, les fonctions de contrôle ont parfois du mal à se redéfinir comme fonctions d'expertise, tant elles sont habituées à jouer le rôle de " bras occulte " du dirigeant et à être investies, à tort ou à raison, d'une mission de vigilance, de critique, de jugement et parfois de défiance.

L' " expert en pilotage " a pourtant un rôle décisif à jouer :

- ✕ aide à la conception d'outils de mesure et de pilotage,
- ✕ introduction de méthodes, notamment pour le diagnostic et la résolution de problèmes,
- ✕ organisation de l'animation de gestion, de ses cycles de planification, de ses rites,
- ✕ support au dialogue hiérarchique,
- ✕

pédagogie de la performance, formation aux méthodes et aux outils du pilotage,

- ✱ rappel permanent des coopérations transversales nécessaires,
- ✱ sensibilisation des opérationnels aux stratégies de création de valeur économique et de réduction des coûts.

Malgré ces éléments d'évolution favorables, on observerait actuellement dans de nombreuses entreprises un rapprochement entre Contrôle de Gestion et Comptabilité, pour des raisons essentiellement techniques (unicité et cohérence des systèmes d'information Comptable et de Contrôle de Gestion, économies d'échelle). Cette évolution semble donner au Contrôle de Gestion une nature de plus en plus logistique et technique (mise en oeuvre, fiabilité, contrôle de systèmes d'information comptables et financiers) et l'éloigner encore plus des missions souhaitables d'expertise en pilotage.

On assiste simultanément à la montée de fonctions d'expertise telles que la Qualité ou la Logistique (politique de réactivité et de " Juste à temps "), voire, dans certains cas, la Stratégie ou les Ressources Humaines, lorsqu'elles investissent le domaine du pilotage.

Le " risque ", pour le Contrôle de Gestion est donc double :

- ✱ risque de spécialisation de la fonction dans des domaines essentiellement techniques (rapprochement des profils Contrôle des Gestion et Comptable), et appropriation de l'expertise de pilotage par d'autres fonctions comme la Qualité,
- ✱ inversement, risque de dé-spécialisation de la fonction dans l'entreprise, fonction dorénavant assumée par tout responsable opérationnel (intégration du contrôle au management).

En tant qu'élément d'une organisation générale du Contrôle de Gestion, le Contrôle de Gestion Informatique est au premier chef concerné par ces évolutions contradictoires, même si en tout état de cause, son avenir dépendra également des enjeux associés aux systèmes d'information dans chaque entreprise.



## 5. CONCLUSION

Les réunions du groupe de travail ont assurément apporté aux participants de riches et très actuelles informations sur l'état des connaissances -ou de l'art- concernant les coûts de l'informatique et les pratiques de gestion dans les entreprises.

Si l'on constate un très grand intérêt, vu le nombre et l'assiduité des participants, pour le champ " Contrôle de gestion informatique et maîtrise des coûts ", ce n'est certainement pas l'effet du hasard.

Les contraintes actuelles qui pèsent sur les entreprises :

- ✕ réactivité,
- ✕ baisse des coûts,
- ✕ réduction des délais,
- ✕ qualité totale,
- ✕ etc...,

liées à une nouvelle donne économique mondiale :

- ✕ internationalisation,
- ✕ dérèglementation,
- ✕ concurrence très vive,
- ✕ délocalisations,
- ✕ etc...,

ont obligé ces dernières à nouer des alliances, à se réorganiser, à optimiser leurs ressources, à contrôler leurs coûts, à faire mieux et plus avec moins. Des " Trente glorieuses ", on est passé brusquement à une phase obligée de " Consolidation ".

L'informatique et les télécommunications ont, bien entendu, joué un rôle éminent dans la mise en oeuvre de cette politique. L'extraordinaire vitalité de ces technologies, leur puissance, font qu'elles sont aujourd'hui une des composantes quotidiennes et obligatoires de l'activité des entreprises, et ce dans tous les domaines (elles débordent d'ailleurs déjà très largement de ce cadre, puisqu'elles ont aussi envahi la vie quotidienne de tout un chacun).

Il n'est donc pas étonnant que le contrôle de gestion et la maîtrise des coûts de l'informatique et des télécommunications suscite un tel intérêt, puisqu'il faut à la fois justifier les coûts liés à l'emploi de ces technologies et les économies qu'elles permettent de réaliser.

Deux points, probablement liés entre eux, semblent encore poser problème, lorsque l'on regarde, comme cela a été fait tout au long de cette année, l'informatique sous l'angle des coûts :

***Les relations de l'informatique avec le reste de l'entreprise :***

Si l'on parle tant de " clarté ", de " transparence ", de " communication ", c'est sans doute qu'on a encore des progrès à accomplir dans ces domaines. Il faut " sensibiliser ", " responsabiliser ", faire ressortir des " coûts cachés " ici ou là ; du travail reste à faire, auquel devra participer le contrôle de gestion.

***La qualification de l'apport de l'informatique à l'entreprise :***

On parle de gains chez les utilisateurs, de gains de productivité, de gains qualitatifs, d'estimation du risque encouru si l'on ne fait pas... Comment définir et mesurer tout cela ? Comment le faire saisir clairement par le reste de l'entreprise ? Ici encore, le contrôle de gestion devra participer au chantier.

Il n'est pas non plus étonnant que ces points posent problème.

1. Autant il était courant de bien cerner les coûts informatiques lorsque l'informatique était centralisée, autant il est difficile aujourd'hui de savoir où commence et où finit l'informatique, surtout depuis qu'elle a subi une vague de décentralisation (ou d'éparpillement ?).

D'où les problèmes auxquels tout le monde se heurte :

- ✕ Maîtrise de la micro-informatique.
- ✕ Qu'est-ce qu'un informaticien ? Comment le comptabiliser ?
- ✕ Quel périmètre adopter : informatique scientifique, informatique de procédé, informatique de gestion, télécommunications, téléphone, ...
- ✕ Facturation interne (analytique).
- ✕ etc...

Il est bien évident, d'autre part, qu'un contrôle de gestion centralisé ne peut être mis en oeuvre si la responsabilité de l'informatique et des télécommunications a été fortement décentralisée. Il est des cas où il est impossible de savoir ce qui se passe !

D'où la variété des solutions retenues par les entreprises, qui dépendent de leur organisation. Beaucoup découvrent finalement que "small" n'est pas toujours "beautiful".

2. La rentabilité des systèmes d'information est un point extrêmement délicat à traiter. Si, dans les premiers temps de l'informatique, la phase d'automatisation des opérations répétitives manuelles (paie, facturation, ...) s'est avérée relativement facile à justifier sur le plan économique, le problème s'est révélé fort complexe dès que l'on a franchi ce cap.

Le contexte économique général aidant, la rentabilité de ces systèmes d'information n'a pas toujours été considérée comme une priorité, les entreprises n'ayant d'ailleurs pas toujours les outils nécessaires pour suivre les coûts d'une informatique distribuée et décentralisée s'attaquant à des problèmes dont la quantification en elle-même est difficile. Et puis comparer par rapport à quoi ? En général, la mise en oeuvre d'un système d'information s'accompagne d'un changement d'organisation et les situations avant et après ne sont souvent que très difficilement comparables, d'autant plus qu'il est rare que l'on ait pris le soin de quantifier correctement, et avec le détail suffisant, le fonctionnement de l'ancien système...

D'où une grande impréparation des directions informatiques lorsqu'il a fallu aborder la période de crise que nous vivons depuis quelques années, avec cette obligation de privilégier l'aspect retour sur investissements.

Le contrôle de gestion informatique dont disposaient les entreprises n'était tout simplement pas prêt !

Il est vrai qu'il n'était point besoin de disposer d'un contrôle de gestion pour définir et mettre en oeuvre une politique " Informatique et Télécommunications ".

Aujourd'hui, les choses ont bien changé.

L'impérieuse nécessité économique rend indispensable la présence, au sein d'une Direction Informatique et Télécommunications, d'une fonction Contrôle de Gestion. La mise en oeuvre d'un contrôle de gestion précis, associée à du " benchmarking ", permet en outre à l'entreprise de se situer par rapport aux meilleures pratiques de la profession, des concurrents ou des offreurs de service (" outsourcing ", externalisation, etc...).

Le contrôle de gestion informatique est devenu l'outil indispensable à un pilotage précis. Il ne peut remplir ce rôle que s'il est associé à une Direction de l'Informatique et des Télécommunications qui dispose des moyens et de l'autorité pour remplir sa mission.

Dans la dynamique ainsi créée cette année, il est hautement souhaitable de prolonger le travail de groupe en le focalisant sur ce que l'on peut appeler la métrique de la rentabilité. Ceci conduira à identifier, localiser, définir les unités de mesure pertinentes, les ratios et indicateurs à suivre constamment pour assurer la continuité de la maîtrise de l'évolution.