

par

Fabrice HALD
Directeur administratif et financier
Compuware**Fouad RWAYANE**
Consultant Gouvernance SI
Compuware**Ariel SMADJA**
Associé-Gérant
Fuseo

GESTION DES RISQUES, ET PERFORMANCE ET SI

BIEN GÉRER SON INFORMATIQUE N'EST PLUS SEULEMENT UNE AFFAIRE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE. LES DSI ET LES DIRECTIONS FINANCIÈRES ONT AUJOURD'HUI À FAIRE CONVERGER LEURS VISIONS ET LEURS SYSTÈMES, POUR ACCÉLÉRER ET FIABILISER LA PRISE DE DÉCISION.

Information partagée, décisions accélérées

EN MOYENNE, LES BUDGETS INFORMATIQUES représentent 3 % du chiffre d'affaires des entreprises. Dans tous les secteurs d'industrie, la dépendance croissante des processus métiers vis-à-vis de l'outil informatique est non seulement un fait acquis, mais une nécessité pour rester compétitif. Pour toutes les DSI, le défi à relever est bien connu. Il faut absorber chaque année une croissance rapide de la demande avec un budget au mieux identique à l'année précédente. Entre les années 1990 et les années 2000, les budgets informatiques ont été divisés par cinq. Les augmentations, lorsqu'elles sont accordées, sont rarement supérieures au taux de l'inflation. L'optimisation financière du budget informatique est donc devenue une priorité non seulement pour la DSI, mais aussi pour la performance économique de toute l'entreprise. Les fournisseurs ont bien perçu cette évolution. Dès le milieu des années 1990, ils ont développé des outils de financement de plus en plus complexes, visant notamment à réduire l'impact des investissements sur la présentation financière de l'entreprise. Mais il s'agit là de la partie émergée de l'iceberg. Si les fournisseurs ont multiplié les

outils, le choix de la solution la mieux adaptée revient à l'entreprise. La bonne décision, celle qui lui sera profitable, ne peut plus se baser sur les seuls critères de l'efficacité opérationnelle ; elle doit aussi prendre en compte son efficacité financière au regard des principes généraux de comptabilité voire de la réglementation spécifique à son secteur d'activité.

ÉVITER LES DÉCISIONS CONTRE-PRODUCTIVES

Au cours des dix dernières années, l'environnement réglementaire des entreprises s'est en effet lui aussi grandement complexifié, notamment en matière de gestion financière. L'ambition des pou-

voirs publics d'améliorer la transparence a multiplié les divergences entre les règles comptables en vigueur et les principes fondamentaux de la gestion budgétaire en contexte opérationnel. Au quotidien, ces divergences conduisent à des distorsions potentiellement contre-

productives. Ce risque a un impact à la fois sur la DSI et sur la performance économique de l'entreprise. Le DSI d'une grande entreprise s'apprêtait ainsi à arrêter un projet jugé moins prioritaire,

mais sur lequel d'importantes ressources internes avaient été engagées depuis plus d'un an. Il ignorait que, d'un point de vue comptable, tant que le projet n'est pas achevé, les coûts qui lui sont attachés sont capitalisés et n'entrent donc pas dans les charges de l'exercice en cours. En décidant l'abandon du projet, il provoquait en réalité sa « réalisation ». Toutes les dépenses engagées depuis son lancement seraient venues peser sur le résultat de l'année en cours, avec pour conséquence un épuisement prématuré du budget, si cette décision avait été prise en début d'année.

UNE RÉCONCILIATION MANUELLE COÛTEUSE

Les situations de distorsions ne sont pas toujours aussi spectaculaires, mais elles ont souvent des conséquences graves sur la réactivité et la performance de l'entreprise. Au travers du contrôle de gestion, les directions financières des entreprises ont mis en place des procédures qui leur permettent de réconcilier les écarts constatés. Elles peuvent ainsi fournir à la direction générale un avis motivé sur les propositions de la DSI. Le débat le plus fréquent porte sur les chiffres. DSI et direction financière ne disposent pas toujours de la même base de discussion. La direction financière d'un opérateur de télécommunication s'est ainsi aperçu qu'elle n'enregistrait pas le coût de raccordement des clients au

**DISPOSER
DES MÊMES BASES
DE DISCUSSIONS**

même moment que la direction technique. Pour la direction financière, le coût du raccordement était enregistré une fois le travail terminé et le service activé pour le client. Pour la direction technique, ce même coût était décompté du budget au début de l'opération, dès la première heure de travail. Entre les deux dates, il s'écoulait en moyenne trois mois. Bien évidemment, la direction financière est parvenue à réconcilier ces données en apparence divergentes, mais au prix d'une démarche très consommatrice de temps et d'un retard préjudiciable dans l'arbitrage budgétaire pour l'année suivante.

ACCÉLÉRER LES DÉCISIONS

Les contrôleurs de gestion connaissent bien ce phénomène pour y être confrontés tous les jours. Trop souvent, leur principale mission - celle qui peut occuper jusqu'à 80 % de leur temps - consiste à reconstituer une information de gestion exploitable par la direction financière, à partir des données opérationnelles. Le temps consacré à l'analyse de ces informations est alors très réduit. Or, c'est précisément cette capacité d'analyse en continu qui fait toute la valeur ajoutée du contrôle de gestion. Dans de nombreux cas, comme celui de l'opérateur de télécommunication évoqué précédemment, le contrôleur de gestion intervient lorsque le problème devient bloquant. Ce mode réactif implique de travailler dans l'urgence.

RÉCONCILIER LES VISIONS ET LES DONNÉES

À chaque risque correspond une opportunité et c'est bien le cas ici. Ce sont en effet les processus de réconciliation des données qui s'avèrent inadaptes à l'évolution des besoins de la DSI comme de la direction financière. Au vu des exemples présentés ci-dessus, la solution s'impose d'elle-même. Il s'agit d'éliminer les opérations manuelles de recherche et de ressaisie des informations opérationnelles en automatisant la collecte des données directement à partir du référentiel de gestion des portefeuilles de projet de la DSI. Les données sont alors disponibles sous une forme exploitable

par le contrôleur de gestion, qui peut ainsi se concentrer sur leur analyse. Du côté de la DSI, cette convergence de vision sur les données lui permet de mieux prendre en compte les normes et procédures comptables dans ses choix. Pour acquérir un progiciel d'entreprise par exemple, une DSI considère souvent que l'achat constitue une meilleure solution que la location de service logiciel (Software as a Service), notamment en termes d'autonomie d'exploitation. En contrepartie, l'achat, amorti sur trois ans, pèse plus lourd sur le budget et le résultat annuel de l'entreprise qu'une location, lissée sur cinq ans. En définitive, la décision peut être prise d'opter pour la location, afin de préserver les capacités d'investissement de l'entreprise et donc celles de la DSI. Cette convergence des visions permet à la DSI de prendre plus rapidement des décisions dans l'intérêt général de l'entreprise, en plein accord avec la direction financière.

RENFORCER LA CONVERGENCE DES PRATIQUES

Pour réussir, cette démarche de convergence doit s'inscrire dans la continuité de façon réaliste. Dans la pratique, ce sont presque tous les actes de gestion quotidiens des projets informatiques qui sont concernés. Les DSI les plus structurées distinguent deux cycles d'investissement et deux catégories de projets. Pour les investissements, la distinction s'effectue entre les décisions prises annuellement, dans le cadre de l'élaboration du budget, et les processus de réajustement du budget en cours d'année pour intégrer de nouvelles demandes provenant des métiers. Quant aux projets, ils peuvent se classer en deux catégories d'un point de vue financier : l'entretien de l'existant et les nouveaux projets. À y regarder de plus près, les cycles de gestion de la DSI sont liés à ceux de la direction financière. Dans les deux cas, il est nécessaire de prendre en compte les charges existantes et les besoins d'investissement. Dans les deux cas également, il existe deux cycles de décision : l'un annuel, basé sur les prévisions budgétaires, l'autre ponctuel, en ajustement des budgets établis. Dans les deux cas enfin, la clé de l'efficacité

des décisions prises repose sur la capacité à prendre en compte, mais aussi à remettre en cause les charges existantes et à les prioriser à la demande en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

UN RÉFÉRENTIEL UNIFIÉ ET PARTAGEABLE

Le système de gestion des portefeuilles de projets mis en œuvre par la DSI doit permettre aux différents acteurs, du DSI au chef de projet en passant par le contrôleur de gestion, de partager une même base d'information pour la gestion opérationnelle et financière des projets, pour la préparation des budgets, la sélection des projets, leur priorisation et le suivi de leur exécution. Au lieu de n'intervenir qu'en mode « pompier », lorsqu'un événement attire l'attention sur le déroulement d'un projet, il s'agit de conserver une visibilité en continu sur l'ensemble des projets, sur le flux des demandes métiers et sur l'utilisation des ressources et des compétences. Pour chaque projet, le système doit permettre de gérer plusieurs *scenarii* de budget et autoriser la distinction entre les investissements (Capex) et les charges d'exploitation (Opex). Regroupant toutes les ressources, les projets, les demandes et les comptes rendus d'avancement dans un même référentiel, le système de gestion des portefeuilles de projets devient un véritable outil d'aide à la décision, partageable par la DSI, les directions Métiers et la direction financière. Il permet par exemple d'anticiper, lors de réunions mensuelles, les risques d'insuffisance de budget sur un projet critique ou de réaffecter les reliquats de budget sur une tâche prioritaire. En offrant de multiples tableaux de bords et rapports de comparaison, ce système autorise une analyse multidimensionnelle et quasi en temps réel de la globalité des dépenses informatiques (par donneur d'ordre, objectif métier, composant d'infrastructure, fournisseur, etc.). Ce faisant, il améliore la capacité de la DSI à dialoguer avec les directions Métiers et la direction financière pour rechercher les solutions les plus performantes au service de la compétitivité et des objectifs stratégiques de l'entreprise. ■