

PAR
JEAN-MARC MONTELS
DIRECTEUR GÉNÉRAL ET
COFONDATEUR DE RÉFÉRENCE DSI

Dépenses informatiques

Investir ou réduire les coûts?

De la réduction drastique des budgets au lancement d'investissements majeurs, quels sont les scénarios possibles? Dans quelles situations prennent-ils du sens? Quelles sont leurs lignes directrices? Et si la crise permettait d'ouvrir le champ des possibles?



Alors que les grands groupes adoptent globalement un comportement homogène (contraction de la croissance y est généralement synonyme de contraction des budgets informatiques), on constate dans les PME et les ETI un comportement beaucoup moins uniforme. Certaines vont jusqu'à prendre une direction diamétralement opposée: revendiquant que la crise et la baisse d'activité induite ouvrent une fenêtre de tir pour mener à bien un projet informatique d'envergure, elles lancent un investissement lourd!

CASH IS KING!

Si la trésorerie se tend, il faut évidemment couper dans les dépenses. Le budget informatique ne fait pas exception. Le premier réflexe est de se focaliser sur les investissements. L'évidence est de stopper les projets.

En dehors d'une démarche tout ou rien, la gestion des priorités découle du bon sens: on va d'abord stopper les « projets techniques », c'est-à-dire ceux qui visent à changer

de technologie, généralement sur la base d'une obsolescence constatée, sans créer de valeur fonctionnelle. Les exceptions se limitent strictement aux domaines où l'obsolescence constatée représente un facteur de risque fort pour l'activité de l'entreprise.

On va ensuite s'interroger sur les projets d'amélioration du Legacy system (l'ERP de gestion). Ces améliorations ne contribuent que rarement à la création de facteurs de différenciation business et encore plus rarement à la création de valeur. Ici, les exceptions se limitent strictement aux projets à retour sur investissement très court (moins de six mois) ainsi qu'aux projets incontournables, car liés à des contraintes business directes.



15 à 30 % d'économie sur les coûts de fonctionnement sont souvent atteignables

Dans le cadre de projets en cours, le taux d'avancement entre évidemment en compte. Ici, la principale difficulté réside à estimer la charge de clôture du projet en intégrant deux scénarios: le scénario de clôture avec « livrable intermédiaire exploitable » et le scénario de « clôture réversible », c'est-à-dire prenant en compte la charge de documentation et/ou d'entretien minimum permettant un redémarrage ultérieur du projet sans avoir à repartir de zéro.

Mais au-delà des investissements, il est également important d'aller chercher des économies dans les coûts de fonctionnement. Bien sûr, les gains atteignables sont ici souvent plus faibles unitairement. Et, clairement, cette

démarche s'inscrit dans une logique à plus moyen terme. Mais l'informatique étant un domaine où, à iso performance, les coûts baissent régulièrement, on se situe sur des coûts récurrents, souvent renégociables à la baisse: tous les contrats peuvent et doivent être renégociés, voire remis en cause!

Par exemple, faut-il en effet continuer à payer la maintenance d'une application non stratégique, qui n'évolue plus ou presque et qui ne présente que peu de dysfonctionnements?

Partageons le constat que 15 à 30 % d'économie sur les coûts de fonctionnement sont souvent atteignables. Au-delà de la période de crise, les économies ainsi lancées sur les coûts récurrents donnent des marges de manœuvre pour de futurs investissements créateurs de valeur!

ET SI C'ÉTAIT LE BON MOMENT POUR CHANGER?

Rares sont les PME qui, depuis 2008, ont encore de la marge de manœuvre dans leurs structures: les effectifs sont généralement taillés au plus juste. Mener un projet informatique devient donc très complexe et plus risqué: les utilisateurs clés sont très peu disponibles car totalement mobilisés par l'opérationnel. Le détachement, même partiel, des ressources les plus à même de participer au projet est souvent impensable ou illusoire. De ce fait, en période de pleine activité, le risque de non-aboutissement par défaut de disponibilité des utilisateurs est maximal.

Dans une situation où le projet de rénovation de l'IT est

incontournable (obsolescence ou non alignement rédhhibitoire par exemple), attendre la reprise c'est faire basculer le risque financier sur un risque de non-aboutissement. Toutefois, une conjonction de critères permet de contrôler autant que faire se peut l'un et l'autre : la contraction d'activité induite par la crise génère une marge de manœuvre qui permet de réduire significativement le risque de non-aboutissement lié à la faible disponibilité des utilisateurs clés. Parallèlement, si l'entreprise possède un matelas de trésorerie, le risque financier est faible, surtout si le potentiel de reprise est tangible, et que la contraction de l'activité ne se traduit que par une contraction de la rentabilité. Certains dirigeants de PME voient donc dans cette conjoncture, fort justement, une réelle opportunité pour leur entreprise et n'hésitent pas à en profiter pour lancer leur projet de re-fonte SI.

Qui sait ? Peut-être trouvent-ils également dans ce contexte particulier de meilleures marges de négociation avec les fournisseurs, pour diminuer encore un petit peu plus le risque financier projet ?

Pour limiter le risque de non-aboutissement, une tendance se dégage nettement : limiter le périmètre fonctionnel de départ au strict minimum. Il ne faut pas hésiter à réduire au maximum notre ambition sur un projet initial. Plus le projet initial est petit, plus les chances de le réussir sont importantes. Dans ce cas, la création de valeur du nouveau système est certes limitée. On va même, dans certains cas, jusqu'à perdre en fonctionnalités sur certains points. Mais une première réussite n'a pas de prix et permet de construire un socle, un vécu commun sur lequel les projets suites, créateurs de valeur, vont s'inscrire



Le rôle de l'IT n'est-il pas d'être force de proposition et acteur central, en synergie avec la direction marketing, de nouveaux services ?

dans une dynamique de succès. Cette approche par petits pas sera votre meilleure garantie de contrôle du risque de non-aboutissement.

LA QUÊTE DU GRAAL DIGITAL

Fort heureusement, la nécessité de rénovation complète du système d'information est un cas d'étude de moins en moins fréquent. Cela ne signifie pas qu'en dehors de tout impératif de changement dicté par une quelconque obsolescence ou un non-alignement flagrant, il faille complètement se désintéresser du sujet.

L'informatique ne devrait-elle pas en effet être perçue comme un outil potentiel au service du développement marketing et commercial de l'entreprise ?

Observons les faits : en 10 ans, le budget informatique des sociétés a progressé de l'ordre de 3 %. Autant dire qu'il a baissé en euro constant. Parallèlement, le chiffre d'affaires du secteur IT a crû de 50 %.

Une large part du delta entre la valeur générée par le sec-

teur IT sur le plan global, et la part de valeur consommée par l'IT en entreprise se trouve d'une part dans les équipements personnels en PC (de moins en moins), en tablettes, smartphones (de plus en plus), et d'autre part dans le développement des réseaux sociaux...

Voilà donc autant d'outils matériels et logiciels qui sont entre les mains des clients, utilisés par ces derniers au quotidien, sans qu'il n'en ait rien coûté à l'entreprise : une véritable mine d'or à disposition !

La direction informatique des entreprises ne doit-elle donc pas se muer en prospecteur d'or ? Le rôle de l'IT n'est-il pas d'être force de proposition et acteur central, en synergie avec la direction marketing, de nouveaux services, vecteurs de développement du chiffre d'affaires et de la marge de l'entreprise et tirant partie de ces nouveaux terminaux et nouvelles plateformes logicielles ?

Les « orpailleurs » de la direction informatique doivent chercher et mettre en place les applications digitales que les clients de l'entreprise vont

s'approprier, via leurs smartphones et les réseaux sociaux. Ces applications digitales sont les bras de leviers permettant de porter à bénéfice la valeur (coûts des smartphones, coûts des plateformes des réseaux sociaux) d'investissements non supportés par l'entreprise.

La direction de l'entreprise, si elle en a la trésorerie bien sûr, doit, autant que faire se peut, dégager une enveloppe de budget d'investissement « projets digitaux ».

Les crises sont des fenêtres de remise en cause, de recherche de nouvelles opportunités. Investir à bon escient, de façon mesurée et pragmatique dans des projets digitaux, est une stratégie indubitablement porteuse, sous réserve de savoir définir des objectifs pragmatiques, clairs et atteignables.

De la réduction des coûts à la relance des investissements, il n'y a pas de mauvais choix. N'hésitez pas à explorer dans nos entreprises le champ des possibles, restons ambitieux dans nos orientations : dans les économies à faire, comme dans les investissements à conduire ! ●