

Réduire les coûts... oui, mais comment?

Dans *Perspectives 2008*, Nicholas Carr, l'auteur du récent *Big Switch*¹, avançait que « tout PDG devrait s'assurer d'aborder les enjeux technologiques avec un sain scepticisme et se préoccuper fortement d'en abaisser les coûts ». « Évidemment, note Anne-Marie Croteau, professeure à l'Université Concordia, quand l'économie ralentit, les questions relatives au prix des TI et à leurs retombées deviennent encore plus brûlantes. » Faut-il sabrer le budget TI? Et si oui, comment?

PAR RÉJEAN ROY

En février 2008, le groupe-conseil Gartner annonçait qu'en raison de l'incertitude économique croissante, les entreprises nord-américaines devraient se préparer très activement à trouver des façons de réduire leurs coûts en TI.

Pour Anne-Marie Croteau, tout effort en ce sens doit en fait débiter par l'établissement de principes directeurs clairs. Présentés dans un plan annuel, bisannuel ou même quinquennal, ceux-ci gouverneront les futurs investissements en TI de l'organisation, qu'elle soit de petite ou de grande taille. Ils encadreront également l'évaluation que l'entreprise fera de ses projets et de ses pratiques d'affaires.

Grâce à ce plan directeur, l'organisation pourra d'abord s'assurer que ses dépenses en TI servent véritablement des objectifs opérationnels importants.

« C'est le rôle des responsables TI de se promener dans les différents bureaux de l'organisation, de rencontrer les directeurs des divisions opérationnelles et de leur demander quels sont les problèmes relatifs à la conduite des affaires les plus urgents, note la chercheuse. Une fois que ces besoins ont été bien définis, le dirigeant principal de l'information (DPI ou, en anglais, CIO) peut alors dire au PDG et au conseil d'administration : "Compte tenu du budget mis à notre disposition, voici les technologies que nous devrions acquérir et les projets que nous devrions entreprendre en priorité".

« C'est cet examen périodique, poursuit Anne-Marie Croteau, qui permettra à une organisation notamment de résister aux pressions des four-

nisseurs, d'éviter les achats de TI inutiles et d'échapper au déterminisme technologique. » Par exemple, est-il vraiment nécessaire de faire migrer l'entreprise vers la toute dernière version de Windows ou de tout autre logiciel? De fournir un BlackBerry à tous les professionnels d'une division donnée? D'acheter des ordinateurs portables plus puissants que ceux dont dispose actuellement le personnel?

« Le plan directeur de l'organisation permettra de répondre à ce genre de questions », ajoute la professeure. De manière plus globale, il pourra établir qu'en matière de TI, l'entreprise sera une suiveuse plutôt qu'une pionnière. « On ne peut pas être novateur en tout, poursuit-elle. En matière de technologies, il est parfois très adéquat de n'être qu'un simple imitateur. »

Les bienfaits de la normalisation

Dans une veine similaire, en favorisant l'adoption de normes que le personnel des TI et l'ensemble des divisions de l'organisation devront respecter, le plan directeur permettra à cette dernière de réaliser des économies substantielles au moment d'acquérir de nouveaux produits matériels et logiciels ou d'assurer le bon fonctionnement de son infrastructure.

« Certaines entreprises paient des coûts d'entretien plus élevés qu'elles ne le devraient, parce que leurs techniciens doivent apprendre à composer avec trois systèmes de courrier électronique différents ou 28 sortes d'imprimantes, alors qu'une solution unique pourrait parfois faire l'affaire, avance Anne-Marie Croteau. De même, certaines sociétés doivent renoncer à des économies appréciables, parce que chaque division achète elle-même ses équipements, au lieu de



confier cette tâche à une autorité centrale qui pourrait négocier des rabais de volume.

«La normalisation présente de nombreux avantages, continue la professeure. On remplace plus facilement et plus économiquement une pièce défectueuse, et on forme les utilisateurs pour moins cher. Cependant, normaliser est souvent difficile, en raison de facteurs socio-organisationnels, par exemple, le désir d'autonomie des divisions et de leurs employés.»

Impartir : toujours bon ?

L'impartition est souvent présentée comme une façon de réduire les coûts. Est-ce nécessairement le cas ? «Pas toujours, répond Anne-Marie Croteau, parce que gérer un contrat d'impartition exige de l'énergie, du temps et des ressources. Impartir, c'est une autre façon de gérer les TI, et cette opération ne se déroule pas toujours aussi bien qu'on l'avait prévu.»

Pour augmenter les chances de réussite d'une stratégie d'impartition, les dirigeants peuvent recourir à certaines pratiques exemplaires comme celles suggérées par des collègues d'Anne-Marie Croteau (voir l'article page 31).

Les dirigeants gagnent entre autres à impartir des activités TI peu stratégiques qui ne sont pas uniques à leur organisation. «Il faut évidemment éviter de sous-traiter à d'autres acteurs les savoirs et savoir-faire de l'organisation qui confèrent à celle-ci un avantage concurrentiel sur le marché, prévient Anne-Marie Croteau. Et pour que le client profite d'économies d'échelle substantielles, il faut que le sous-traitant puisse appliquer une recette générique plutôt que des solutions sur mesure.»

Professeure agrégée au Département de gestion des systèmes d'information de l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, Anne-Marie Croteau dirige le programme de maîtrise en administration pour gens d'affaires. En 2006, cette experte et quatre autres chercheurs, Benoît Aubert et Suzanne Rivard, de HEC Montréal, Bouchaib Bahli, de l'Université Concordia, et François Bergeron, de Téléuq, ont reçu une importante subvention du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) pour poursuivre des travaux sur le thème «Gestion stratégique des technologies de l'information : alignement, gouvernance et innovation».

Entretenir un bon dialogue avec la direction

De plus, les organisations devraient éviter de sabrer trop vite ou brutalement leurs investissements en TI, souligne Anne-Marie Croteau. «Les technologies de l'information sont la bête noire de nombreux dirigeants, et les plus sceptiques peuvent être tentés d'y aller de coupes sombres quand les temps sont durs.» Pour éviter les décisions précipitées, il est crucial que l'organisation puisse compter sur un DPI qui a l'oreille de ses collègues et qui peut leur parler de TI dans des termes qu'ils comprennent.

Dix façons de réduire les coûts des TI selon Gartner²

Tactique	Explication	Avantages	Délai d'application de la tactique	Risques	Risques organisationnels
Passer à la téléphonie IP	Surtout si vous planifiez déjà de changer vos équipements téléphoniques.	Élevés	Moins de 6 mois	Faibles	Faibles
Consolider les achats de TI	Permet notamment d'obtenir des économies d'échelle.	Élevés	Moins de 6 mois	Modérés	Élevés
Annuler les projets non viables	Les projets devraient être évalués en fonction du taux de rendement du capital investi.	Élevés	De 6 à 18 mois	Modérés	Élevés
Signer des ententes de partage des risques et des bénéfices avec les fournisseurs	Si le projet tourne mal, le fardeau reposera en partie sur les épaules du fournisseur.	Élevés	De 6 à 18 mois	Modérés	Modérés
Recruter une tierce partie pour assurer l'entretien des TI au sein de l'organisation	Sera souvent moins cher que d'acheter ce même service du fournisseur original.	Moyens	Moins de 6 mois	Faibles	Faibles
Adopter les logiciels libres	Remplacer, par exemple, Powerpoint par OpenOffice Impress se fait relativement facilement.	Moyens	Moins de 6 mois	Faibles	Modérés
Utiliser un nombre réduit de consultants ou de fournisseurs	Peut notamment entraîner une baisse des coûts d'entretien du parc d'appareils et de logiciels.	Moyens	Moins de 6 mois	Modérés	Élevés
Mettre en œuvre des mesures pour diminuer la consommation électrique des TI (p. ex. : mise en veille ou fermeture automatique des appareils)	De 10 à 30 % de la facture d'électricité totale d'une organisation tiennent à l'usage qu'elle fait des TI ³ .	Moyens	De 6 à 18 mois	Modérés	Modérés
Imprimer moins de documents	Les gens remarqueront-ils vraiment qu'un document donné n'est plus imprimé ?	Faibles	Moins de 6 mois	Faibles	Faibles
Reporter l'achat d'ordinateurs de bureau, de portables et de logiciels	Le recours à des garanties prolongées pourrait accroître la durée de vie de ces produits.	Faibles	Moins de 6 mois	Faibles	Faibles

« Quand les dirigeants et les membres du conseil d'administration sont informés et qu'ils comprennent bien les retombées éventuelles de chaque option, il est plus facile de réduire les coûts ou d'investir là où ça compte vraiment », conclut la professeure de l'Université Concordia. ■

¹ Éditions W.W. Norton, 2008.

² Voir <http://reviews.zdnet.co.uk/hardware/servers/0,1000001735,39287354,00.htm>.

³ Adapté de Kost, John et autres (2008). « Cost Cutting in IT to Cope With Economic Slowdown », *Gartner RAS Core Research*, note G00155211. Téléchargé gratuitement le 1^{er} octobre 2008, de l'adresse <http://itresources.whatis.com/document;98039/tech-research.htm>.