

♦ La méthode des coûts standards appliquée à l'informatique

Par Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international, expert associé de *Best Practices Systèmes d'Information* et Jacques Nau, auteurs de l'ouvrage *Le contrôle de gestion du SI* (Ed. Dunod).

De plus en plus de DSI sont amenées à justifier les coûts de leurs prestations que ce soit vis-à-vis de leurs clients ou plus simplement pour préparer leur budget. Pourquoi les coûts standards sont-ils un point de passage obligé ?

Après une période de fort investissement caractérisée par de nombreux projets d'infrastructures, de services et d'applications métier, les DSI rentrent peu à peu dans le rang. A l'instar de leurs collègues, les DSI doivent à présent maîtriser leur gestion, d'autant que les prestataires de services sont de plus en plus agressifs. Les offres de *cloud* qui pointent à l'horizon risquent fort de les mettre à mal. C'est pourquoi la méthode des coûts standards appliquée à l'informatique devient une quasi nécessité. Elle permet de se fixer une norme, une référence, un objectif sur lequel vont s'appuyer de nombreuses décisions : amélioration continue des coûts, redimensionnement de moyens, établissement de devis, études de rentabilité de nouveaux projets...

1. PRÉSENTATION DE LA BEST PRACTICE

Le coût standard : « l'excellence interne »

Beaucoup pensent qu'un coût standard est un coût prévisionnel, élaboré en même temps que le budget de l'exercice à venir, et qui sera valable l'année prochaine. C'est en partie vrai, sauf sur un point important : il ne s'agit pas de l'envisager comme un coût prévisionnel que l'on calcule à l'avance à partir de statistiques. En réalité, le coût standard est un objectif de coût sur lequel un responsable s'engage vis-à-vis de ses clients et de sa hiérarchie. Comme tout objectif doit être atteint par son responsable (c'est la base de l'excellence), on aurait des craintes justifiées si ce dernier s'engageait à la légère, sur la base de quelques simulations approximatives...

La règle de base pour construire un coût standard est de tout prévoir, y compris mieux appréhender les incertitudes, mais ce n'est pas tout. S'ajoute à cela un aspect volontariste, généralement impulsé par la hiérarchie, pour réaliser chaque année un gain de productivité (diminuer le coût standard), ou pire, si l'entreprise se situe en retard par rapport à ses concurrents, effectuer rapidement le saut de productivité nécessaire pour le combler.

En conséquence, les patrons des centres de responsabilité, s'ils ne veulent pas s'engager sur un objectif à l'aveugle, doivent utiliser un véritable modèle de prévision qui décrit dans le

détail leur métier, à tel point qu'il redescend jusqu'au niveau des tâches et des opérations élémentaires. Dans la production industrielle, ce modèle est construit à partir des nomenclatures et des gammes opératoires. La totalité des grandes entreprises, aussi bien industrielles que de services, appliquent la méthode des coûts standards sur un large périmètre qui englobe toutes les fonctions opérationnelles : production, logistique, commercial, approvisionnement...

2. REGARD CRITIQUE

Les avantages de la méthode : coût de référence et budget flexible

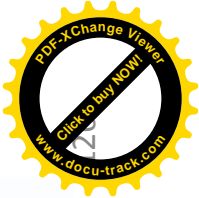
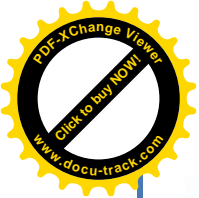
Ces avantages s'entendent par rapport à la méthode par défaut, à savoir le coût réel. C'est une norme, une référence. Même si les comptes généraux sont arrêtés mensuellement dans les grandes entreprises à J + 3 ou 4 fin de mois, l'arrêt des comptes analytiques demande nettement plus de temps. Et encore plus dans le cas des charges informatiques où les rectifications d'erreurs d'imputation sont plus fréquentes que dans les autres métiers.

Le coût standard, élaboré par les responsables eux-mêmes, devient un modèle suffisamment précis pour qu'il représente le coût réel et permette aux dirigeants de gérer et, surtout, d'établir des prévisions uniquement en s'appuyant sur cette notion. L'intérêt du coût réel s'estompe, mais bien sûr tout ceci n'a de sens que si l'on est capable, en permanence, de démontrer que l'écart entre standard et réel est très faible. C'est l'objet de l'analyse d'écarts. Dans tous les métiers cités plus haut, les écarts constatés sont de l'ordre de quelques pourcents, ce qui ne veut rien dire d'autre que le respect de l'objectif par les responsables, donc l'excellence interne. L'utilisation de coûts standards permet donc de ne plus être tributaire du temps : on n'attend plus l'extraction et la production d'une donnée financière du système de comptabilité analytique pour faire un constat, une analyse, une projection économique.

Le budget flexible, valorisation immédiate des prestations d'un centre de responsabilité

L'utilité de la méthode devient évidente quand on aborde la question d'imputer le coût d'un centre de responsabilité aux axes





BEST PRACTICES REVUES ET CORRIGÉES

d'analyse (projet, application ...). Si l'on utilise la méthode par défaut, à savoir le coût réel, il faut attendre la production du compte analytique de ce centre pour réaliser l'imputation. Alors que les données de la comptabilité analytique sont disponibles au bout d'un délai conséquent à compter du début du mois suivant, les données physiques sont, au contraire, disponibles immédiatement en fin de mois, car, bien sûr, le contrôleur de gestion SI aura mis en place les compteurs nécessaires pour mesurer les unités d'œuvre qu'il aura défini auparavant dans son modèle.

L'imputation du coût d'une section aux axes d'analyse se fera alors selon la formule selon la formule connue des contrôleurs de gestion sous le nom de « budget flexible » ou encore de « résultat flash » :

$$\text{montant imputé à l'axe d'analyse} = \text{coût standard} \times \text{nombre d'unités d'œuvre réelles}$$

On est donc capable d'utiliser, dès le début du mois suivant, une estimation immédiate et suffisamment approchée du coût réel de la section, alors que celui-ci ne sera extrait et connu que plus tardivement, ce qui permettra de vérifier en permanence la pertinence du coût standard (donc l'atteinte de l'objectif) grâce à l'analyse d'écart. Toutes les entreprises pratiquant la méthode du coût standard, ce qui bien sûr demande rigueur économique et excellente maîtrise opérationnelle, parviennent :

- ♦ au respect des objectifs de coût,
- ♦ à la rapidité du constat, nécessaire préalable à l'action,
- ♦ à un dimensionnement des moyens corrélé à l'activité, car le contrat d'objectif implicite avec les décideurs porte sur l'objectif de coût unitaire et non sur un montant global et une enveloppe budgétaire.

Le budget est donc bien flexible : davantage d'activité (c'est-à-dire plus d'unités d'œuvre produites) signifie davantage de budget alloué, moins d'activité (c'est-à-dire moins d'unités d'œuvre) signifie moins de budget alloué.

3. QUE FAIRE ? QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

La DSI a-t-elle vraiment le choix ? En effet, en dehors du standard, donc de la maîtrise anticipée des activités informatiques, point de salut ! Essayons de répondre objectivement aux questions suivantes :

- ♦ La DSI peut-elle viser l'excellence interne et se fixer des objectifs de coûts ? La réponse est oui.
- ♦ La DSI doit-elle fournir des devis, estimer la rentabilité de ses futurs développements ? La réponse est oui.
- ♦ La DSI, si elle « facture » ses prestations, doit-elle annoncer

que la même prestation fluctue plus ou moins selon le coût réel constaté ? La réponse est non.

- ♦ La DSI doit-elle consacrer un effort important pour extraire de la comptabilité analytique, au trimestre ou pire au mois, les mesures de coût réel au bout d'un délai de 8 à 10 jours ? La réponse est non.

- ♦ La DSI veut-elle continuer à être « étiquetée » dans la catégorie des frais généraux plutôt que de s'affirmer comme un acteur opérationnel majeur et responsable dans la création de valeur ? La réponse est non.

Cette dernière question est primordiale. Les DSI qui se contentent du statut de centres de « frais généraux » ont parfois la candeur de s'en étonner et de ne pas comprendre. L'incompréhension entre la DSI et la direction générale, mais aussi les directions métier, provoque des coupes sombres dans les investissements (et aucun portefeuille de projets, aussi efficace soit-il, n'y résistera), la contestation du budget de la DSI et la méfiance vis-à-vis de projets informatiques aux résultats tellement aléatoires...

Tout l'effort doit donc porter sur l'équivalent des « gammes et des nomenclatures », c'est-à-dire une modélisation fine des activités informatiques, principalement les activités d'exploitation, effectuée lors de la procédure d'élaboration du budget annuel, ce qui représente une période de deux mois environ par an.

Quel avantage peut-on en attendre ? Un avantage aussi grand que celui obtenu dans les activités industrielles ou de services, à savoir que l'investissement de départ, lors de la première modélisation, est important, qu'il se réduit au fil des campagnes budgétaires grâce au retour d'expérience et, qu'enfin, la DSI doit viser, elle aussi, l'excellence interne, c'est-à-dire obtenir, dès la deuxième campagne budgétaire, des écarts de l'ordre de quelques pourcents seulement !

Cela devrait rassurer amplement les DSI, puisque la priorité est donnée au métier et qu'elles réalisent elles-mêmes leur propre modélisation. Par contre, il faudra nécessairement effectuer des inventaires physiques de ressources et des chiffrages de coûts unitaires.

Une réticence souvent observée est émise par les DSI fonctionnant sur le mode GIE. Partant du principe juridique que les clients du GIE doivent être refacturés à l'euro près en fonction de leur consommation réelle de prestations, une confusion est faite entre le nombre d'unités d'œuvre réelles et le coût réel unitaire. Rien n'interdit à un GIE de fonctionner en mode « provisions », c'est-à-dire une refacturation de prestations réelles, certes, mais valorisées à un coût prévisionnel (le standard, dans notre cas), puis de procéder, en fin d'exercice, à une régularisation grâce à l'analyse des écarts. Cela ne ressemble-t-il pas étrangement au fonctionnement d'un syndicat de copropriétaires ? ♦

