

# Vendre l'investissement en infrastructure

GEORGES ATAYA

**Nous faisons régulièrement face à la difficulté de convaincre les décideurs de prévoir de nouveaux budgets pour des projets d'infrastructure informatique.**

Et pourtant les projets d'infrastructure peuvent être essentiels pour l'organisation, constituant une plateforme nécessaire pour permettre de nouveaux développements audacieux, innovants et profitables. Ils sont en général peu visibles en dehors des murailles épaisses du département informatique, même si leur portée fût stratégique.

Assurer la continuité des opérations, garantir la confidentialité des données lors des échanges avec les clients, fournisseurs ou partenaires, sécuriser tous les nouveaux développements, remplacer une plateforme de développement obsolète, ainsi que beaucoup d'autres exemples que je pourrais citer, peuvent contribuer directement ou indirectement à un objectif stratégique de l'entreprise. Les entreprises, grandes ou petites, diffèrent dans leurs méthodes de gestion et de sélection de leurs projets d'investissement. Ceci influence leurs propensions à favoriser ou non les dépenses en infrastructure informatique.

Celles qui travaillent de manière plus méthodique, établissent les listes des projets (ou programmes) d'investissement de manière régulière, voire annuelle. Elles effectuent une évaluation de ces projets et leur attribue une priorité. Les décideurs sélectionnent alors ces projets sur base de leurs priorités et autres attributs. Comparer le coût et le bénéfice d'un projet est une méthode usuelle pour effectuer cette sélection. Mais identifier tous les coûts et tous les bénéfices ainsi qu'associer le facteur risque, l'est moins. En effet, la tâche d'évaluer les bénéfices tangibles et ceux intangibles n'est pas une activité courante. Les bénéfices non tangibles sont peu connus et rarement dimensionnés. N'étant pas chiffrables, on les considère comme invisibles. Or des entreprises les plus dynamiques dans ce domaine utilisent un système de «scoring» qui permet d'attribuer des valeurs à différentes dimensions de bénéfice intangible selon leur caractère stratégique.

Améliorer sa présence géographique, l'information utilisée dans la prise de décision, la connectivité avec les clients ou avec les fournisseurs, sont des exemples de dimensions de bénéfices intangibles. Un projet pourra paraître moins profitable mais présentera un bénéfice intangible non

négligeable en relation directe avec la stratégie de l'entreprise. De même, on prend rarement le temps pour estimer les risques d'un projet liés à l'élément technique (« Technology Risk ») et encore moins ceux liés à l'utilisation finale du projet pour produire les bénéfices annoncés (« Business Risk »). Ces deux catégories de risque sont rarement scindées si elles ne sont jamais évaluées. Que feront-nous lorsque l'entreprise ne dispose pas de processus de sélection qui prend en considération des facteurs capables de favoriser les projets d'infrastructure?

Ce sont ces mêmes organisations qui retardent régulièrement des projets investissements dont l'objectif final est le service informatique lui-même. Les projets qui en souffrent sont ceux qui concernent la gestion du processus informatique, l'amélioration des outils de développement, la mise en place de méthodes de gestion de la sécurité ou bien la renforcement de la continuité des opérations. Le département informatique a, des besoins d'investissement nécessaires pour améliorer sa manière de fonctionner. En plus, il a aussi la responsabilité de veiller à la qualité de l'infrastructure informatique globale de l'entreprise. Estimer les coûts, risques et bénéfices, tangibles et intangibles, de ces projets d'investissement. Leur donner une priorité et proposer une vision, un budget annuel et une stratégie cohérente est à mon sens le premier pas pour donner plus de chances à ces projets.

Georges Ataya est président du Belux Chapter de l'Information Systems Audit and Control Association (ISACA), une organisation qui s'occupe de gouvernance IT, de sécurité et d'audit.

Georges Ataya (itp@ataya.net) est professeur à la Solvay Business School, vice-président international de l'IT Governance Institute et administrateur délégué de ICT Control SA-NV.

