

UN NOUVEL ENJEU : LA RENTABILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

La capacité d'un investissement ou d'un capital à produire un revenu, un bénéfice, un profit plus ou moins important mesuré en valeur absolue ou en valeur relative définit le concept de rentabilité économique ou financière de l'entreprise. Cette logique financière s'applique désormais aux systèmes d'information, qui sont de plus en plus soumis aux impératifs de rentabilité de l'entreprise. Longtemps considérés comme une fonction support, ils contribuent à transformer l'entreprise : mise en œuvre d'une stratégie, d'une décision, d'un programme ; refonte d'un processus, d'un service... Les investissements réalisés dans les systèmes d'information visent essentiellement à améliorer la productivité et à automatiser des tâches humaines. La rentabilité de l'investissement se mesure en général en Equivalent Temps Plein (ETP) gagné.

Considérés de plus en plus comme une fonction de production, les systèmes d'information contribuent à créer de la richesse en contribuant à la vente de biens et/ou services. Ils génèrent directement de la valeur pour l'entreprise. La rentabilité de l'investissement se mesure en chiffre d'affaires ou en accroissement de la notoriété de l'entreprise.

Quel que soit le niveau ou la nature de la contribution des systèmes d'information, les impératifs de rentabilité se généralisent. Cette tendance s'accroît en période de crise. Aussi, seuls les grands chantiers de refonte IT ou bien d'optimisation de l'existant inscrits au schéma directeur informatique et présentant un business case très favorable seront lancés cette année. Or, ces pratiques ne sont pas totalement intégrées par toutes les entreprises.

Lors de nos différentes interventions, nous constatons que de nombreuses Directions des systèmes d'information ont mis de côté le principe d'établir leur schéma directeur informatique, au motif que les inflexions stratégiques de l'entreprise et que la conjoncture économique ne favorisaient pas une telle démarche. Ces DSI fonctionnent en mode « réaction », se contentant d'établir de simples ROI pour justifier les nouveaux investissements IT.

Fort de ce constat, nous pensons que l'effort d'investissement dans les systèmes d'information ne doit pas être pris à la légère. L'information dans l'entreprise est partout. La matérialisation de ces informations sous forme de données exploitables se produit à tous les étages de l'entreprise. Le rôle joué par les systèmes d'information est essentiel, voire stratégique : développement de l'entreprise, partage de connaissances, travail collaboratif, diffusion de la culture d'entreprise... La nécessité de réduire les coûts, surtout en période de crise, n'impose pas de faire « n'importe quoi » ! L'exercice du schéma directeur est plus que jamais utile : il atteste de la bonne compréhension des objectifs et de la traduction concrète du plan stratégique de l'entreprise par la Direction des systèmes d'information.

La décision de lancer ou non un projet IT inscrit au schéma directeur ne doit pas relever du seul calcul de ROI. Une approche business case doit être mise en œuvre et aucune de ses composantes ne doit être sous-estimée. L'utilité de tel ou tel projet doit :

- Répondre aux impératifs d'alignement stratégique. Quelle est la nature et l'ampleur de la contribution du projet? Cette contribution est-elle cohérente avec la direction et la trajectoire choisies?
- Prendre en compte les risques inhérents au projet. Ces risques qu'ils soient structurels, techniques ou bien relatif à l'envergure du projet doivent être identifiés, mesurés et mis sous contrôle.
- Identifier les gains qui seront générés. Le projet a une finalité. Il peut s'agir d'informatiser, d'optimiser, d'accroître la productivité ou de lancer de nouveaux produits et services.
- Mesurer les coûts inhérents au projet. Rien n'est gratuit... Et les projets IT sont fort coûteux en temps et en euros.

Une fois cet exercice effectué, il est possible d'évaluer la création de valeur et/ou la rentabilité potentielle du projet et donc de l'investissement. Toutefois, le travail ne doit pas s'arrêter là. Comment vérifier l'exactitude des éléments avancés dans le business case? Comment démontrer que les choix effectués ont été judicieux et que les résultats obtenus sont cohérents avec les hypothèses initiales? Comment prouver finalement que l'investissement IT est rentable?

Bien souvent l'évaluation des résultats et la mesure de la rentabilité de l'investissement ne sont pas réalisées. Or, c'est lorsque le projet est terminé, c'est-à-dire lorsque la solution informatique est en phase d'exploitation, qu'il faut évaluer la création de valeur. Ce travail est rarement fait. Les raisons sont multiples : manque de temps et manque de ressources, données disparates et difficiles à compiler à des fins d'analyse, absence de culture de contrôle analytique des systèmes d'information, volonté de ne pas communiquer...

Autant de mauvaises raisons qui ne sont plus acceptées aujourd'hui par les dirigeants. Si les systèmes d'information sont bien des actifs stratégiques, porteur de sens, d'agilité et vecteur de transformation, alors ils doivent être pilotés.

Le rôle joué par le système d'information dans l'entreprise est déterminant. Qu'il soit une simple fonction support ou bien assimilé à une fonction de production, il constitue une source inépuisable de diversification et d'investissement pour l'entreprise à condition d'être maîtrisé.

VCM Conseil - 2010