

Extrait de « Dimension économique des systèmes d'information »

Editions Hermes

J.P. Marca

Octobre 2008

Référence site web :

http://www.archipelconseil.com/siteouvrage/dimeco_bf.htm

Mots clefs : économie, système d'information, gain, si, performance, coût, rentabilité, tco, roi, intranet, grc, retour sur investissement, gouvernance, archipel conseil, jean-pierre marca



2.2.5. Quel retour sur investissement pour les projets SI ?

2.2.5.1. Une préoccupation partagée par tous mais en l'absence de règle universelle

Nous allons pouvoir nous appuyer sur cette notion de ROI pour commencer à répondre à la question suivante : comment évaluer l'intérêt économique d'un projet SI ?

Une étude a été publiée en Août 2001 par *Information Week*. Analysant les réponses de 200 DSI, elle indiquait que 47% d'entre eux accordait autant d'importance à l'analyse économique basée sur le ROI qu'à la prise en compte d'hypothèses de bénéfices non mesurables, que 33% privilégiait l'analyse objective du ROI alors que 20% favorisait les appréciations plus subjectives¹. Ce type de statistique est plutôt anecdotique mais rassure : le ROI a maintenant sa place dans les préoccupations des DSI, mais une fois que nous avons affirmé cela, tout reste à faire !

Il n'y a pas de règle universelle pour raisonner sur le ROI d'un projet SI. Nous savons que le ROI tient compte du bénéfice escompté et des investissements consentis. Bénéfice et investissements sont liés au contexte, aux enjeux, aux objectifs, au périmètre, aux ressources et aux contraintes qui sont à chaque fois différents.

¹ «Rationalize this! ROI strategies abound » de Paula Klein. *Information week* du 6 Août 2001

2 Dimension économique des systèmes d'information

2.2.5.2. Un premier exemple : les projets de Gestion de la Relation Client (GRC)

Considérons le cas d'un projet GRC. Le développement de la « grande distribution », la vente à distance et l'usage croissant des outils technologiques ont dépersonnalisé les transactions commerciales et conduit à la disparition de la « petite boutique au coin de la rue ² ». Les clients ont commencé par apprécier maints aspects de ces nouvelles formes de commerce : prix, choix, commodité. Lorsqu'ils ont eu au bout du fil un téléopérateur, dans un centre d'appel délocalisé, récitant d'un ton monocorde un scénario tout préparé sans tenir aucun compte de la façon dont ils décrivaient les difficultés qu'ils rencontraient avec le produit acheté, ils se sont pris à regretter la convivialité, la connaissance de leurs manies et la personnalisation du service qui allaient de pair avec celui ou celle qui tenait la petite boutique.

Les applications proposées par les outils de GRC/CRM ont pour vocation de restaurer ces divers avantages car les entreprises ont redécouvert que la connaissance des besoins de leurs clients et la qualité des contacts qu'ils entretenaient avec eux étaient indispensables pour développer le chiffre d'affaires et améliorer la marge.

Comment un projet de GRC peut-il conduire à un bon retour sur investissement ?

Il peut engendrer une augmentation du chiffre d'affaires :

- En sachant proposer les produits qu'attendent les clients ;
- En sachant quand proposer ces produits, soit en déterminant le moment où le client éprouvera –réellement- le besoin de renouveler un produit d'ancienne génération, soit à l'occasion d'un événement particulier ;
- En identifiant les clients et prospects à haute contribution et en leur faisant sentir combien ils sont privilégiés grâce à des services pertinents ;
- En construisant une communication efficace ;
- En renforçant la fidélité des clients grâce à une qualité sans faille et non grâce à des gadgets inefficaces.

Il peut aussi entraîner une réduction des coûts :

- En ciblant des campagnes de promotion beaucoup plus précisément, permettant de limiter des actions coûteuses au seul segment de clientèle vraiment intéressé et susceptible de passer commande ;
- En réduisant l'infrastructure de support nécessaire grâce à la conception des produits faciles d'emploi et réellement adaptés, conçus en tenant compte des remarques des consommateurs sur les produits des générations précédentes ;

² « *The shop around the corner* », film de E. Lubitsch d'après une pièce de Miklós László

- En éliminant d'entrée tout produit ou service inapte à rencontrer l'adhésion des consommateurs ;
- En réduisant le coût de captation de nouveaux clients grâce à une segmentation appropriée.

Ce merveilleux ROI promis à tout projet GRC ne vient pas sans effort. Preuve est que, d'après diverses études³, seulement 20% de ces projets atteignent les objectifs fixés.

Définir le ROI d'un projet implique ensuite de réunir les conditions pour l'obtenir. Acheter un logiciel étiqueté « *Best CRM* » et quelques serveurs ne suffit pas pour construire une organisation centrée sur le client. Il faut ajouter, dans la colonne « Dépenses » une refonte de l'organisation et des processus, la constitution de nouveaux référentiels, la formation des équipes du service Marketing, des agences commerciales et du support après-vente, la sensibilisation des autres Directions métiers qui sont elles aussi concernées (Recherche & Développement, Production).

Si on oublie tout ceci, les gains ne seront pas au rendez-vous.

Si on n'a rien oublié, les gains seront présents, mais la dernière ligne de la colonne « Dépenses » risque d'être sensiblement plus élevée.

2.2.5.3. L'exemple des projets Intranet

Examinons maintenant le cas d'un projet de déploiement d'un réseau « intranet » et de son portail associé. Plusieurs gisements d'économie peuvent être explorés.

Le premier est celui de la diminution des coûts de production et de distribution de l'information au sein d'une entreprise. On estime généralement que près de 20% des documents imprimés à l'intérieur de l'entreprise perdent tout intérêt au bout de trente jours. Il faut donc éviter de les enregistrer sur un support permanent. Une grande partie des documents dont le cycle de vie est plus important (répertoires téléphoniques, manuels de procédures et de formation, matériel de promotion, etc.) doit être souvent renouvelée. Le stockage sur les serveurs d'un portail intranet est alors une solution moins coûteuse et plus rapide pour l'actualisation et la diffusion. La rapidité de diffusion est un facteur clef : avant le déploiement de son intranet, une société pharmaceutique américaine avait fait le calcul qu'elle dépensait 35 000 \$ par mois pour diffuser, par des moyens classiques, à ses distributeurs, une information qui était déjà obsolète lorsqu'elle leur parvenait. En France, le Groupe *Total* a financé le déploiement de son intranet par la seule économie réalisée sur la suppression des multiples revues internes sous format papier.

³ Accenture, Datawarehousing Institute, Gartner

4 Dimension économique des systèmes d'information

Avec le facteur d'échelle dont nous avons pu mesurer les effets dans le paragraphe 1.1.3, l'économie réalisée sur les temps d'accès à l'information par les employés peut se révéler en théorie, beaucoup plus important. Les chiffres cités par quelques études sont vertigineux⁴ : un des leaders mondiaux du conseil et de l'audit déclare avoir réalisé 390 000 \$ d'économie en 3 ans par la suppression de fax et d'appels téléphoniques inutiles, 22 millions de \$ d'économie dans le même intervalle grâce à la réduction du temps d'accès aux informations pertinentes sur les clients, les bonnes pratiques, les études de cas, les CV des intervenants potentiels, etc.

Il faut être prudent avec cette catégorie de gain car, à l'encontre des gains sur la production et la diffusion des informations, ils ne tombent pas directement dans l'escarcelle de l'entreprise. Ils sont d'abord récupérés par les individus eux-mêmes qui peuvent choisir de réaliser de la même manière les mêmes tâches plus rapidement -et de garder ainsi l'avantage acquis pour eux-même-, ou de réaliser avec un soin plus grand les mêmes tâches dans le même délai, ou de réaliser plus de tâches dans ce même intervalle. Il est vrai que l'on peut compter sur le management de ce cabinet pour inciter les salariés à renoncer à la première hypothèse !

Les compagnies aux multiples implantations internationales ont vu la contrainte des décalages horaires disparaître avec ces nouveaux outils. Le responsable export peut diffuser des instructions à ses collaborateurs affectés dans la zone Asie-Pacifique à 17 heures. Il sait qu'ils l'exploiteront pendant son sommeil et qu'il trouvera les comptes-rendus des actions menées le lendemain matin, dès son arrivée au bureau.

L'intérêt des projets d'intranet dans le domaine du support aux forces de ventes est que les gains peuvent s'exprimer en ventes supplémentaires, ce qui est plus pertinent pour les Directions Générales que des minutes gagnées dont on ne sait à quoi elles vont être utilisées.

Un des leaders de l'industrie pharmaceutique a déployé un projet Intranet/Extranet pour supporter la distribution et la prescription de nouveaux médicaments. L'intranet permet à 2 500 visiteurs médicaux d'accéder à une base de données regroupant fiches descriptives de produits, réglementations, outils de recherche et de promotion utilisables en présence des médecins clients potentiels. Le visiteur médical peut donner à son client un identifiant et un mot de passe pour accéder à l'extranet. Le médecin y trouve des informations sur les recherches et les tests en cours, des articles de revues médicales. Chaque soir, les visiteurs médicaux peuvent utiliser l'intranet pour transmettre les commandes et les comptes-rendus de la journée. Les retombées économiques

⁴ En particulier l'étude du cabinet *Mindbridge* : *Examining return on investment for Intranet Project* sur www.mindbridge.com

d'un tel projet sont multiples : multiplication des opportunités de vente, fourniture de services à haute valeur ajoutée pour les clients et établissement d'un lien continu, acquisition d'atouts compétitifs vis à vis de la concurrence, tout ceci pour un coût de déploiement et d'exploitation modeste.

Nous retrouverons les avantages des projets Intranet dans le chapitre No 5 en analysant les gains d'un de nos projets de référence.



Mots clefs : économie, système d'information, gain, si, performance, coût, rentabilité, tco, roi, intranet, grc, retour sur investissement, gouvernance, archipel conseil, jean-pierre marca