



**Justifier d'un investissement dans une solution
BI dans un environnement économique incertain :
6 tactiques à votre disposition**

Auteur : Dave Kasabian du groupe Pervasive Performance

Note de synthèse

Le présent article introduit une série de six tactiques, financée par IBM Cognos et spécifiquement développée à l'intention des membres de l'IBM Cognos Innovation Center. Ces tactiques visent à aider les responsables informatiques et les responsables opérationnels à justifier du retour sur investissement (ROI) de leurs initiatives dans le cadre de la mise en place d'une solution de Business Intelligence (BI), ainsi qu'à communiquer efficacement cette valeur aux dirigeants d'entreprise. Ces tactiques vont vous aider à attirer l'attention des dirigeants d'entreprise, à adapter la valeur métier de la Business Intelligence à leurs besoins et souhaits spécifiques, mais aussi à obtenir l'approbation de l'encadrement pour ces investissements.

Chaque chapitre se concentrera sur l'une des six tactiques spécifiques que vous pouvez utiliser pour justifier votre initiative puis la mener à bien.

Introduction

Il semblerait qu'à ce jour, toutes les nouvelles histoires aient les mots "turbulent" ou "incertain" dans leur titre (cet article inclus). C'est sans doute un peu exagéré, mais il y a une raison à cela. Survivre aux conditions économiques actuelles constitue une préoccupation de premier plan pour pratiquement tout un chacun, dans tous les secteurs d'activité et dans tous les pays. Dans ce sens, cette situation est galvanisante pour chacun d'entre nous, tant dans notre vie personnelle que dans notre vie professionnelle.

Les conditions économiques récentes ont fortement impacté les budgets de la quasi totalité des entreprises de par le monde. Même les entreprises prospères tendent à être plus mesurées dans leurs dépenses, par crainte d'une récession encore plus prononcée et plus étendue au cours des mois et années à venir. Aussi, il n'a jamais été aussi difficile de justifier et d'obtenir un financement pour la mise en place d'initiatives ou de solutions de Business Intelligence. Pour que ces initiatives aient droit à leur légitime part des fonds limités disponibles dans ce contexte économique, il importe de constituer un dossier démontrant en quoi un investissement dans la Business Intelligence va apaiser les craintes communes générées par ce marasme, mais également en quoi il est crucial de capitaliser sur la reprise qui – bien heureusement – est inévitable. Le présent article décrit six tactiques qui permettent d'étayer le dossier constitué en vue d'un investissement BI dans cet environnement.

“Faites un inventaire couvrant l'ensemble des régions et des départements. Ne limitez pas cet effort à la seule technologie : inventoriez également les compétences BI, l'expertise des processus, les rapports et les données.”

Six façons d'étayer son dossier en vue d'un investissement BI

1. ROI, ROI, ROI !
2. Recycler, Réduire, Réutiliser
3. Penser mondialement, agir localement
4. Aller plus loin
5. Etre réaliste
6. Encourager le sponsor qui change

ROI, ROI, ROI !

Aujourd'hui, les budgets sont sérieusement revus à la baisse et toute dépense fait l'objet d'un examen minutieux. Les projets BI sont en concurrence avec une multitude de projets de première importance et assurant un retour sur investissement élevé. On privilégie la valeur tangible, le ROI et le délai de rentabilisation. Or, le ROI sur le déploiement d'une solution de Business Intelligence a toujours plus ou moins dépendu de valeurs intangibles telles qu'une meilleure prise de décision, la capacité à disposer d'une seule version de la réalité ou d'autres propositions de valeur à caractère subjectif.

A ce jour, toute initiative qui dépend d'une valeur intangible s'expose à de grosses difficultés d'approbation. Pour qu'un projet soit au moins présélectionné face à d'autres projets prétendant à leur part du budget et des investissements de l'entreprise, il est indispensable de documenter en priorité les valeurs tangibles. Ensuite, une fois la valeur tangible bien établie, vous ferez état des valeurs intangibles pour différencier votre projet par rapport aux autres. Même s'il y a lieu de mettre en avant la valeur à court terme, ne sous-estimez pas l'impact à long terme en tant qu'argument différenciateur par rapport à d'autres projets plus tactiques. Contrairement à certains projets tactiques en concurrence, la BI va générer de la croissance dans un marché en expansion et ne va pas uniquement contrôler les coûts dans un marché en restriction. Mais sans un dossier solide, la BI peut très bien se voir refuser cette chance.

“Même s’il y a lieu de mettre en avant la valeur à court terme, ne sous-estimez pas l’impact à long terme en tant qu’argument différenciateur par rapport à d’autres projets.”

Alors que la fin du trimestre approchait, une grande entreprise de soins animaliers s’est retrouvée dans une situation peu enviable (mais courante à ce jour), à savoir que les ventes réalisées se situaient très en deçà des prévisions. Le directeur général exerçait une pression sur le directeur commercial pour que celui-ci compense le manque à gagner par rapport à ses prévisions de ventes. Avec seulement deux semaines pour y parvenir, le directeur commercial ne pouvait pas s’offrir le luxe d’une solution à long terme. Son équipe a alors suggéré qu’ils utilisent leur solution de Business Intelligence mise en place pour analyser les données existantes afin d’identifier les clients ayant une tendance saisonnière à acheter des produits spécifiques en grandes quantités.

Avec une promotion ciblant directement les clients identifiés, ils ont pu axer leur force commerciale sur ces clients spécifiques pendant la courte période allouée pour l’initiative. L’intégralité du manque à gagner a ainsi été compensée avec une unique promotion bien ciblée et concentrée sur deux semaines. Cette initiative est désormais exemplaire du retour sur investissement que la Business Intelligence peut assurer pour l’organisation et pour le sponsor.

“Le ROI potentiel compensera largement le coût des efforts d’inventaire, et dans le contexte actuel, la réduction des coûts va constituer un argument plus porteur que tout autre pour le dossier commercial dans la mesure où cette réduction va rapidement conduire à des économies tangibles.”

Recycler, Réduire, Réutiliser

Toutes les entreprises, à un degré ou à un autre, ont déjà investi dans la Business Intelligence ainsi que dans les produits et outils de pilotage de la performance. Toutefois, un grand nombre de ces entreprises n’ont aucune idée de leurs acquis au niveau global de l’organisation. Faites un inventaire de ces acquis pour l’ensemble des régions et des départements opérationnels. Ne limitez pas cet effort à la seule technologie : inventoriez également les compétences BI, l’expertise des processus, les rapports et les données. En regroupant toutes ces informations, vous pourrez être surpris du volume d’actifs en votre possession et selon toute probabilité, vous trouverez des opportunités pour réutiliser la technologie et les compétences à une plus grande échelle – réduisant ainsi le coût (de possession notamment) d’une utilisation de la Business Intelligence plus intensive. Mais ne vous limitez pas à un simple inventaire : évaluez également le niveau d’utilisation des outils, rapports et données, et réduisez la proportion d’actifs et compétences inutilisés, sous-exploités ou redondants. Le ROI potentiel compensera largement le coût des efforts d’inventaire, et dans le contexte actuel, la réduction des coûts va constituer un argument plus porteur que tout autre pour la constitution d’un dossier de justification d’investissement dans la mesure où cette réduction va rapidement conduire à des économies d’échelle tangibles.

“Les efforts consacrés aux mises au point technologiques, au développement des compétences, à la formation des utilisateurs et à la montée en charge des fournisseurs de services se trouvent réduits, ce qui augmente le ROI et raccourcit le délai de rentabilisation.”

Procédant à un inventaire de ses rapports, une entreprise d'envergure mondiale spécialisée dans les services professionnels a réalisé que plus de 200 rapports étaient établis mensuellement. L'entreprise a alors assuré un suivi de l'utilisation de ces rapports, éliminé les redondances, introduit des critères de sélection et facilité les rapports et analyses en libre-service pour les utilisateurs. Ce faisant, il a été possible de répondre à la quasi totalité des besoins en rapports via deux modèles de rapport, et d'éliminer ainsi 198 des 200 rapports mensuels. Cette initiative a généré un ROI tangible en réduisant le coût de prise en charge des rapports tout en accroissant la satisfaction des utilisateurs.

Penser global, agir localement

S'il est important que la Business Intelligence s'accompagne d'une vision stratégique pour maximiser la valeur à long terme qu'elle va apporter à l'entreprise, il est tout aussi important de maintenir une dynamique en ces temps difficiles. Avant de pouvoir prétendre au “big bang”, une initiative BI sur plusieurs années a toute chance de se heurter à de fortes résistances et dans bien des cas, il lui faudra beaucoup plus de temps pour définir les standards et les principes de gouvernance de l'entreprise. Une autre option consiste à se concentrer plutôt sur un domaine qui implique un processus spécifique nécessitant une attention particulière et garantissant un ROI à court terme. Une perspective bien définie et limitée a plus de chances d'être approuvée, avec un délai de rentabilisation plus réduit. Par la suite, rebondissez sur cette réussite pour déployer une stratégie BI plus élargie. En clair : pensez global ; agissez localement.

Après avoir rencontré certaines difficultés pour obtenir un accord de la direction concernant un projet BI à l'échelle mondiale, un grand fournisseur de services de divertissement sur téléviseur numérique a commencé par une initiative locale axée sur la modélisation des recettes et financée par son service marketing. A partir du modèle de recettes, cette entreprise a ainsi pu diriger des rapports vers d'autres départements de l'entreprise, ce qui a permis d'accroître le ROI et de mieux attirer l'attention sur la valeur que la Business Intelligence peut apporter. Suite au succès et à l'acceptation du modèle de recettes et du rapport sur les recettes, l'entreprise va prochainement étendre le principe aux prévisions de ventes et compte sur une expansion continue dans le futur.

Aller plus loin

S'agissant des investissements BI, deux des principales difficultés tiennent aux coûts et à la rareté des compétences. Une façon de réduire ces difficultés consiste à pénétrer plus avant dans les structures de l'organisation avec les investissements existants. Bien souvent, vous pouvez assurer des développements à un niveau plus profond de l'organisation à partir des technologies, ressources, compétences et fournisseurs de services déjà en place. Les efforts consacrés aux mises au point technologiques, au développement des compétences, à la formation des utilisateurs et à la montée en charge des fournisseurs de services sont ainsi réduits, ce qui augmente le ROI et raccourcit le délai de rentabilisation. Par ailleurs, la mise en place d'un "sponsor" et le maintien d'un historique des réussites constituent deux démarches essentielles à toute initiative, en particulier dans une économie en récession. Bien souvent, c'est le directeur financier qui va se trouver le mieux placé pour développer les initiatives de pilotage de la performance du fait qu'il est le sponsor établi pour le processus de planification. Parmi les mesures de développement toutes indiquées, on peut inclure des réestimations plus fréquentes, la planification des ressources humaines ou la planification des capitaux, étant donné que ces différents processus relèvent des compétences du même sponsor (le directeur financier donc) et que leur exécution fait grandement appel aux mêmes ressources.

Il n'y a pas si longtemps, les analystes industriels prédisaient que les poids lourds feraient l'objet d'une demande record en 2009 – inutile de dire que les réalités ont été toutes autres. Seul un grand constructeur de camions nord-américain a pu rapidement et à peu de frais passer d'un processus mensuel à un processus hebdomadaire pour sa planification, et ainsi s'adapter de façon plus proactive aux fluctuations de la demande. Désormais, chaque lundi matin, les prévisions sont réactualisées et reflétées dans ses tableaux de bord et autres Scorecards de telle sorte que ses dirigeants puissent prendre des décisions plus éclairées concernant la production, la rationalisation des unités de stockage, l'inventaire et le contrôle des coûts en ces temps difficiles pour leur secteur industriel.

“ Veillez à ne pas viser plus haut que l'organisation ne peut se le permettre. Les ressources sont limitées et risquent de se réduire encore si l'économie tarde à se rétablir ; vous devez donc rester mesuré quant à l'ampleur de votre projet. ”

Etre réaliste

Dans le présent contexte économique, vous pouvez conserver votre emploi ou devoir en chercher un autre selon que vous respectez ou non les délais et les budgets alloués. Veillez à ne pas viser plus haut que l'organisation ne peut se le permettre. Les ressources sont limitées et risquent de se réduire encore si l'économie tarde à se rétablir ; vous devez donc rester mesuré quant à l'ampleur de votre projet. Il est préférable de promettre moins et d'offrir plus que d'avoir à justifier une mauvaise performance par la suite. Proposez une approche graduelle avec des mesures d'accomplissement et des points de passage intermédiaires. Dans l'environnement actuel, la direction veut disposer d'une option de repli si le marasme économique perdure avec nécessité de nouvelles réductions. En disposant de cette option, la direction peut prendre des mesures en prévision des pires conséquences susceptibles de compromettre l'intégralité de l'initiative.

Une société de soins de santé listée dans le Fortune 100 avait acheté la licence “ All you can eat ” d'une entreprise pour la BI mais a maintenu une approche graduelle pour l'implémentation et le déploiement. Plutôt que de s'atteler à un colossal effort de normalisation et de gouvernance couvrant l'intégralité de l'organisation, cette société a préféré cibler des déploiements graduels touchant aux finances, aux ventes et à la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer des réussites et répondre aux urgences médicales. La société génère ainsi un ROI tangible à partir de ses investissements tout en s'employant à l'établissement de standards, de politiques de gouvernance et de centres de compétences BI à l'échelle mondiale.

“Les projets BI sont en concurrence avec une multitude de projets de première importance et assurant des taux de rendement élevés. On privilégie la valeur tangible, le ROI et le délai de rentabilisation.”

Encourager le sponsor qui change

Même si votre sponsor n'a pas réellement changé, il est probable que ses motivations ne sont plus les mêmes. Pratiquement tout le monde est aujourd'hui plus réticent face au risque et moins enclin à s'engager dans un tour de piste qui pourra bien être le dernier. Nombreux sont les cadres qui préfèrent garder un profil bas et laisser quelqu'un d'autre prendre les risques cependant qu'eux-mêmes se recentrent sur la réduction des coûts, les mises à pied potentielles et tout ce qui pourra assurer leur propre protection ainsi que celle de leurs équipes et de leur entreprise. Ces cadres disposent de moins de temps ou d'énergie pour se consacrer à des initiatives interfonctionnelles. Pour trouver et retenir un sponsor, vous devez l'aider à réussir. Vous devez prendre à votre compte une partie des blocages et des tacles qui freinent ses avancées. Facilitez-lui sa tâche de sponsor en prévoyant tout ce que vous allez faire dans les coulisses pour lui permettre de réussir.

Un grand fabricant de semi-conducteurs a fait appel au directeur général (CEO) pour inciter la direction à donner son accord. Beaucoup de cadres s'opposaient en effet à la mise en commun des données et des outils. Ces cadres estimaient pouvoir obtenir les informations dont ils avaient besoin à partir des systèmes et outils existants. Cela pouvait prendre un certain temps mais ils parvenaient à leurs fins, aussi étaient-ils réticents quant au financement de tout nouvel outil. Afin de décourager cette opposition, le service informatique a mis au point un tableau de bord à l'intention du CEO, avec toutes les mesures qui pouvaient lui être nécessaires pour son bilan hebdomadaire avec son équipe. Celle-ci a rapidement appris que le CEO allait poser les “ questions qui dérangent ” et qu'il ne tolérerait plus de discussions quant à savoir qui détenait les bonnes données, ou qu'il n'accepterait plus de réponses ne reposant pas sur des faits vérifiables. Le risque de conflit avec le CEO a alors incité l'équipe de direction à adopter le tableau de bord ainsi que le projet BI sous-jacent dans ses structures.

Résumé

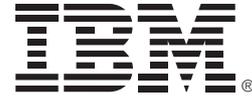
Dans une économie incertaine et turbulente, toutes les entreprises doivent prendre des décisions difficiles. Les décisions prises aujourd'hui auront un impact majeur quant à la façon dont l'entreprise traversera la crise ainsi que sur le comportement, le moral et la fidélité de ses effectifs et de ses clients. Les solutions de Business Intelligence et de pilotage de la performance permettent aux décideurs de disposer des bonnes informations nécessaires pour prendre les "bonnes décisions difficiles", capacité qui va faire la différence entre les entreprises qui se contentent de survivre et celles qui réussissent. Ce n'est pas le moment de renoncer aux investissements dans la Business Intelligence et dans le pilotage de la performance, mais pour être concurrentiel dans la course au financement alors que les fonds sont limités, il est impératif de constituer un dossier solide et bien conçu.

Pour une approche plus fine de ces différents sujets, il vous est vivement conseillé d'assister à notre série prochainement diffusée sur le Web et dans le cadre de laquelle Dave Kasabian étudiera plus en profondeur chacune des six tactiques présentées dans cet article.

A propos du Pervasive Performance Group

Pervasive Performance Group est un cabinet de consulting spécialisé dans les domaines du pilotage de la performance et de la Business Intelligence. Notre objectif consiste à aider les entreprises à étendre leur gestion des performances depuis la finance ou les initiatives orientées informatique vers une approche qui va couvrir l'ensemble des structures horizontales et verticales de l'entreprise et qui va accroître le retour sur les investissements consacrés aux solutions utilisées.

Pervasive Performance Group fournit des conseils, des éclairages et des orientations qui aident les entreprises à identifier et à franchir les obstacles qui viennent entraver les déploiements et qui limitent les retours sur investissements technologiques. Nos services aident les entreprises à progresser vers une culture contrôlée par les performances et permettant à l'informatique d'étendre la portée et renforcer l'impact de la technologie. A cet effet, nous les aidons à identifier les valeurs tangibles et intangibles qu'introduit une extension de la gestion des performances depuis les initiatives isolées et cloisonnements à l'échelle départementale vers une culture de performances en collaboration.



A propos de l'IBM Cognos Innovation Center

L'IBM Cognos Innovation Center a été mis en place en Amérique du nord, en Europe et dans la région Asie-Pacifique dans l'optique de partager les meilleures pratiques au niveau des techniques, des technologies et méthodes de gestions en termes de planification et de pilotage de la performance. Ce centre s'emploie à transformer les pratiques courantes de pilotage en "nouvelles pratiques" aidant à réduire les coûts, à rationaliser les processus, à dynamiser la productivité et à accroître la visibilité.

Disposant d'experts en planification, en technologie et en gestion des performances à l'échelle mondiale, l'IBM Cognos Innovation Center opère en partenariat avec plus de 3000 clients, universitaires, leaders de l'industrie et autres collaborateurs cherchant à accélérer l'adoption des pratiques de gestion des performances qu'autorise la technologie, ainsi qu'à en réduire le risque et à en maximiser l'impact.

A propos d'IBM Cognos Software

Les solutions IBM Cognos Software de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance réunissent des logiciels de tout premier ordre pour la planification stratégique, la consolidation et l'aide à la décision, assortis d'une gamme complète de services de conseil et de support pour aider les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle. Les solutions IBM Cognos Software allient technologie, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires pour offrir aux clients un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients répartis dans plus de 135 pays ont porté leur choix sur les solutions IBM.

Pour de plus amples informations ou pour joindre un interlocuteur :

ibm.com/cognos/fr

Nous contacter

Pour demander à être appelé ou pour poser une question, accédez au site ibm.com/cognos/fr. Un de nos collaborateurs vous répondra sous 48 heures (jours ouvrés).

Compagnie IBM France

Siège Social :
17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse :

ibm.com

IBM, le logo IBM, ibm.com et Cognos sont des marques d'International Business Machines aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques ou d'autres termes relatifs aux marques IBM apparaissent lors de leur première occurrence dans ce document accompagnés d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles indiquent qu'il s'agit de marques déposées aux Etats-Unis ou reconnues par la législation générale comme étant la propriété d'IBM au moment de la publication de ce document. Ces marques peuvent aussi être déposées ou reconnues par la législation générale dans d'autres pays.

Vous trouverez la liste des marques IBM à jour sur le Web dans la section " Copyright and trademark information " sur le site suivant :

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent appartenir à des tiers.

Les références aux produits et services d'IBM n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité. Toute référence à un produit, logiciel ou service IBM n'implique pas que seul ce produit, logiciel ou service puisse être utilisé. Tout produit, logiciel ou service fonctionnellement équivalent peut être utilisé.

Les informations contenues dans cette publication ne sont fournies qu'à titre indicatif. Les informations contenues dans cette publication sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Veuillez prendre contact avec votre revendeur IBM local pour obtenir les dernières informations sur les produits et les services IBM.

IBM ne donne aucun avis juridique, comptable ou financier, et ne garantit pas que ses produits ou services sont conformes aux lois applicables. Les utilisateurs sont seuls responsables du respect des lois et réglementations de sécurité en vigueur, en particulier les lois et réglementations nationales.

Les références à des sites Web non-IBM sont fournies à titre d'information uniquement et n'impliquent en aucun cas une adhésion aux données que comportent ces sites. Les éléments apparaissant sur ces sites Web ne font pas partie des éléments du présent produit IBM et l'utilisation de ces sites relève de votre seule responsabilité.

- ¹ David A. J. Axson, Best Practices in Planning and Management Reporting, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003
- ² Ibid, 59
- ³ Ibid, 58
- ⁴ David M. Katz, Is Finance Strategically Challenged?, CFO Magazine, www.cfo.com/article.cfm/3013927
- ⁵ Communiqué de presse d'Answerthink, 20 mars 2002, www.answerthink.com/news_and_events/press_release
- ⁶ David M. Katz, Is Finance Strategically Challenged?, CFO Magazine, www.cfo.com/article.cfm/3013927
- ⁷ Ibid
- ⁸ CFO Magazine Staff Where the CFO Would Like to Be, CFO Magazine, 22 juin 2004, www.cfo.com/article.cfm/3014471
- ⁹ Selon le groupe Hackett (Livre des comptes 2004), plus de 80 % des tableaux de bord équilibrés ne génèrent pas tous les bénéfices escomptés. En moyenne, les entreprises prévoient 132 mesures – soit neuf fois le nombre recommandé par Kaplan et Norton.
- ¹⁰ CFO Magazine Research Series CFOs: Driving Finance Transformation for the 21st Century, 2002, www.cfoenterprises.com/research.shtml, p8

© Copyright IBM Corporation 2010
Tous droits réservés.

IBM Cognos
Innovation Center
for Performance Management