

## **LE BUSINESS CASE : UN OUTIL DE PREDILECTION POUR OFFICIALISER LE PROJET D'INFORMATISATION**

Le terme « business case projet » fleure bon l'anglicisme. Il a donc tout pour plaire, séduire et rassurer ! Mais, à y bien réfléchir, il n'est rien d'autre qu'une version modernisée et améliorée des anciennes « fiches d'investissement » ou « calcul de ROI ».

Avec le développement effréné des projets SI et la croissance folle des investissements SI concomitants, les entreprises ont été naturellement conduites vers deux nécessités : mieux choisir les investissements SI et mieux piloter les projets qui portent ces investissements. La gouvernance des SI et la mise en œuvre de portefeuilles de projets SI sont des réponses à la dernière préoccupation ; les business cases projet une réponse à la première.

Il n'est par conséquent pas étonnant que le « business case projet » soit né, que la notion de « business case » ait été récupérée de la gestion d'entreprise et introduite dans l'univers IT. Il s'inscrit comme une réponse efficace et rationnelle aux difficultés rencontrées pour statuer sur la pertinence de lancer ou de poursuivre tel projet SI à travers le seul calcul de ROI.

### **Les objectifs des projets SI doivent désormais être alignés sur les objectifs poursuivis par l'entreprise :**

A l'origine, le business case est un dossier qui permet de justifier un projet (d'entreprise) ou sa continuité. Il définit comment le projet va être réalisé (en fonction de différents scénarii), de qui et de quoi on a besoin pour son exécution, combien cela va coûter et rapporter. Il peut également évoquer divers autres sujets, tels les risques.

Les objectifs poursuivis sont :

- Introduire un mode de pensée qui pousse les gens habilités à recommander les projets à d'abord considérer la valeur de ces projets, leurs risques et leur priorité relative comme un élément fondamental pour soumettre leur proposition,
- Exiger, de ceux qui proposent un projet, de justifier sa valeur auprès de l'entreprise et de bannir toutes les propositions qui n'ont pas une valeur démontrée en bonne et due forme,
- Permettre à l'équipe du management de déterminer si le projet proposé a une réelle valeur pour les affaires de l'entreprise, s'il est réalisable et s'il soutient la comparaison face à d'autres alternatives également positives,
- Permettre à l'équipe du management de mesurer de manière objective la réalisation après-coup des bénéfices du business case.

L'élaboration du business case ne doit pas se faire de façon mécanique. Il complète l'étude de faisabilité et doit montrer que tous les problèmes et risques inhérents au projet ont été pesés, que les bénéfices arriveront en temps et heure voulus, que les coûts des aspects techniques ont bien été évalués et estimés et enfin que la mesure et le suivi de la réalisation du projet se fait pas à pas.

Le business case énumère les raisons pour lesquelles le projet a été initié, les bénéfices attendus, les options à considérer (avec les facteurs de rejet ou d'approbation expliquant la prise en compte ou pas de chaque option), les coûts prévisibles, l'analyse des carences et les risques supputés.

De plus en plus de Directions Générales, en période de crise, comme celle que nous venons de traverser, tendent à rendre systématique l'élaboration de business case notamment sur les projets SI. Quelle que soit la nature ou bien l'envergure du projet, celui-ci est considéré comme un investissement et se doit d'être rentable à moyen terme.

Les « grands » projets, de type dématérialisation des processus et des documents afférents, sont directement concernés. L'étude de business case justifie d'un investissement lourd en matériels, logiciels et jours homme au regard de besoins fondamentaux et/ou réglementaires de l'entreprise (on parle d'alignement stratégique) compte tenu de risques parfaitement identifiés. Cet exercice vise aussi à valoriser les gains directs (productivité, dépenses structurelles, délais...) et les bénéfices indirects (satisfaction clients, développement durable avec des gains de papier...) à condition qu'ils soient mesurés à posteriori pour être vérifiés.

Dans des projets d'archivage électronique par exemple, il est conseillé de comparer les coûts d'archivage internalisé et externalisé.

Pour des projets moins complexes, à l'échelle d'un Département, la méthode est identique mais beaucoup plus simple et rapide à mettre en œuvre compte tenu d'un volume de données et de variables plus faible à prendre en compte.

Car ne nous y trompons pas, élaborer un business case est un véritable exercice de modélisation. L'analyse nécessite de décomposer un ou plusieurs processus, concernés par le projet d'informatisation, pour identifier en amont des mesures (coûts, temps de traitement...) au niveau des activités et des ressources consommées pour déterminer ensuite des objectifs réalisables grâce au projet d'informatisation selon des hypothèses vérifiables. Ces mesures sont possibles avec l'emploi d'une méthode d'analyse de la valeur en amont réutilisable à posteriori pour mesurer les résultats obtenus. Les projets collaboratifs liés à des systèmes de gestion de contenus comme ceux liés à la mise en œuvre d'outils d'automatisation de la veille en sont des exemples illustrés : outre les améliorations immatérielles obtenues, les résultats se mesurent en raccourcissement des délais de traitement avec des données intégrées en temps réels, amélioration de la productivité des équipes mais aussi de la qualité de travail et développement de la collaboration entre les personnes.

Le business case, pour avoir un sens, sera examiné non seulement au début du projet (faut-il ou non réaliser le projet ?), mais aussi de façon régulière tout au long de sa mise en œuvre, pour s'assurer que les objectifs, notamment économiques sont toujours d'actualité, et que le projet suit bien la voie tracée pour atteindre l'objectif visé.

**Pour « fertiliser » l'entreprise, tout projet devra, au travers de son business case, respecter un certain nombre de règles :**

Le business case se doit d'être :

- *Adaptable* : taillé en fonction de l'ampleur et du risque de la proposition,
- *Consistant* : le projet ne doit pas perdre de vue les enjeux économiques qu'il poursuit,
- *Financier* : se concentrer davantage sur les possibilités et impacts financiers que sur la technique,
- *Complet* : il doit contenir tous les facteurs requis pour une évaluation,
- *Compréhensible* : le contenu est clair et adapté, logique et, bien qu'exigeant, simple à mettre en œuvre et à évaluer,
- *Mesurable* : quantifier tous les aspects clé afin de suivre et mesurer leur réalisation,
- *Transparent* : justifier directement les éléments clés,
- *Responsable* : responsabilités et engagements en faveur d'une distribution des bénéfices et de la gestion des coûts doivent être clairs.

Le respect de ces règles n'est possible qu'à certaines conditions. Toutes les propositions (scénarii) devront faire l'objet :

- D'une présentation claire et appropriée nécessitant, d'une part, l'exhaustivité de la prise en compte de toutes les difficultés et d'autre part, la mise à disposition de toutes les informations nécessaires en quantité suffisante pour faciliter les évaluations comparatives des scénarii,
- D'un Sponsoring fort d'un membre du comité exécutif, qui a le pouvoir de décider et d'une validation technique de la faisabilité du projet par des experts,
- D'un suivi et d'une mesure des résultats obtenus, des risques inhérents au projet et des bénéfices réalisés tout au long du projet.

Même dans le cadre d'une réinformatisation, c'est-à-dire un changement de tout ou partie d'un SI, il est conseillé de dresser un véritable bilan et un analyse minutieuse de la situation actuelle pour en tirer des enseignements tout en considérant le nouveau projet au niveau des gains et bénéfices escomptés. En effet, le business case du projet donnant lieu à une réinformatisation prendra en compte les coûts d'exploitation actuels pour les comparer à ceux attendus sachant qu'à la fin du projet de réinformatisation, deux SI (l'ancien et le nouveau) seront exploités en parallèle dans une phase dite de transition.

La démarche du business case projet apparaît comme une exigence pour l'entreprise. Elle constitue une proposition structurée et un pré-requis pour toute initiation de projets de grande envergure. Compte tenu des inflexions stratégiques et d'une pression des actionnaires accentuée en période de crise, le business case projet apparaît de nos jours comme INCONTOURNABLE même en période de post crise, et même pour des projets de petite taille.

**VCM Conseil - 2011**