

Connaissez-vous votre chaîne de valeur?

Par Karim El-Boustani
IETxpress, Août 2006



La gestion de la valeur TI est l'un des cinq domaines de la gouvernance informatique. Or, la définition de « valeur » reste très variable et demeure incomprise. Qu'est-ce que la notion de « valeur » et comment peut-on la définir? Existe-t-il plusieurs facettes à cette notion? Et, enfin, existe-t-il des cadres de gestion pour nous permettre d'accélérer la mise en place de ce domaine de la gouvernance TI?

Qu'est-ce que la « Valeur »?

Regardons tout d'abord la définition, selon le Petit Robert, du mot « valeur » : « Caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, désiré ».

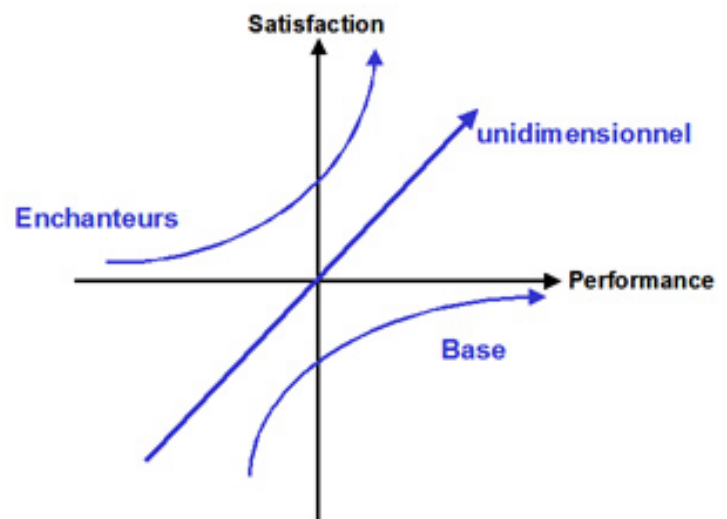
Les mots clefs ici, surtout dans un contexte d'organisation informatique, sont « mesurable » et « désiré ». Ceci signifie développer une bonne compréhension de ce que le client désire, donc de ses besoins, et pouvoir quantifier notre capacité de livraison par rapport aux attentes du client.

L'élément essentiel à retenir est que la valeur est définie par le client et non pas par le fournisseur. En effet, lors d'un mandat de « benchmarking » chez un de mes clients, j'ai eu l'opportunité de travailler avec une compagnie de recherche en meilleures pratiques de gestion. Les tendances observées par cette compagnie rejoignent cette définition orientée client de la valeur.

Analyse des besoins clients : le modèle Kano

La valeur étant un concept orienté sur les besoins du client, il devient déterminant de mieux cerner ces besoins afin de les transposer en valeur. L'un des modèles les plus adaptés à cette activité est le modèle Kano. Il a été développé par le professeur Noriaki Kano dans les années 80 et se base sur une classification simple et visuelle des besoins – clients :

- Les besoins de base : ces besoins doivent être présents pour offrir le service ou le produit et sont considérés comme un minimum absolu. Par contre, le client reste neutre en termes de satisfaction même si l'organisation améliore sa performance par rapport à ces besoins.



- Les besoins unidimensionnels : ces besoins sont directement liés à la satisfaction du client et

à sa perception de la valeur. Des fonctionnalités accrues ou une qualité d'exécution supérieure améliorent la perception de valeur. À l'inverse, une diminution de fonctionnalités aura un impact négatif sur la perception de valeur.

- Les besoins « enchanteurs » : ces besoins sont souvent inattendus et difficiles à identifier comme tel. On les appelle souvent les besoins inconnus ou latents. Ils poussent les clients à payer un montant additionnel pour les obtenir. Par contre, la satisfaction ne diminuera pas si ces besoins ne sont pas comblés.

Il est important de bien cerner ces besoins et de prendre conscience qu'ils peuvent migrer d'une catégorie à l'autre avec le temps. Ainsi, les besoins unidimensionnels peuvent devenir des besoins de base au fur et à mesure que les attentes des clients évoluent.

Transposer le modèle Kano à une organisation TI

Les besoins des clients internes (utilisateurs et payeurs) d'une organisation TI sont souvent de trois natures différentes : stratégique, tactique, et opérationnelle. Il devient alors nécessaire d'identifier les besoins pour chacune de ces trois catégories et de les classer selon le modèle Kano. Ceci permettra à l'organisation TI de mieux cerner sa chaîne de valeur et d'établir des plans stratégiques afin de migrer vers le haut de la chaîne.

Prenons l'exemple des clients payeurs qui sont généralement les dirigeants des unités d'affaires. Voici trois besoins classés selon le modèle Kano :

- Besoin de base : obtenir un poste informatique fonctionnel
- Besoin unidimensionnel : obtenir un retour sur les investissements TI
- Besoin « enchanteur » : obtenir de l'organisation TI un rôle-conseil dans le développement de nouveaux produits ou services sur le marché

Les discussions nécessaires à l'identification et à la classification de ces besoins, avec les clients internes, permettront de créer une vision partagée de la valeur qu'une organisation TI apporte. Ici, comme ailleurs, le cheminement est plus important que le résultat.

« Val IT » : pour une meilleure gestion des investissements

Comme nous venons de le voir, la notion de valeur comporte plusieurs facettes qu'on doit gérer simultanément. L'une des nouveautés de 2006 concernant ce sujet est la publication par le « IT Governance Institute » du référentiel Val IT basé sur COBIT. Ce référentiel présente 40 activités regroupées en trois domaines de pratiques de gestion : gouvernance de la valeur (11 activités), gestion de portefeuille (14 activités), et gestion des investissements (15 activités).

L'ensemble de ces activités permet de mieux gérer l'aspect retour sur investissement qui est un besoin unidimensionnel. Une prochaine chronique présentera plus en détail ce nouveau cadre de gestion des investissements.