

## Améliorez votre gestion des investissements informatiques

Par Karim El-Boustani

IETxpress, Novembre 2006



Dans une chronique précédente, intitulée « Connaissez-vous votre chaîne de valeur? », nous avons discuté de la gestion de la valeur qui est l'un des cinq domaines de la gouvernance informatique. Un élément à approfondir, en lien avec ce domaine, est bien sûr la gestion des investissements TI. En effet, chaque année, plusieurs milliards de dollars d'investissements informatiques continuent d'être gaspillés pour de multiples raisons. Existe-t-il un cadre de meilleures pratiques afin de prévenir de telles situations? De quoi est-il composé et comment permet-il de mieux gérer les investissements TI?

### « Val IT » : un cadre de gestion des investissements informatiques

Selon une étude effectuée en 2002 par Gartner, 20 % de tous les investissements TI ont échoué. Afin d'aider les entreprises à relever ce défi, le «IT Governance Institute» a publié en 2006 le cadre de gestion « Val IT » basé sur le référentiel de gouvernance informatique COBIT.

« Val IT » fournit un ensemble de bonnes pratiques pour aider les comités de direction et les dirigeants à obtenir le meilleur retour possible sur l'investissement dans le domaine des technologies de l'information. De plus, en appui au cadre de gestion, un document qui explique la création du « Business Case » et une étude de cas provenant d'ING, une entreprise dans le secteur

des services financiers, ont été inclus.

### Les domaines de pratique de « Val IT » : un survol

Le cadre de gestion « Val IT » présente 40 activités regroupées en trois domaines de pratique :

- Gouvernance de la valeur (11 activités)
- Gestion de portefeuille (14 activités)
- Gestion des investissements (15 activités)

Il recommande que les projets informatiques soient gérés comme un portefeuille d'investissements, avec des bénéfices financiers clairs, et qu'ils soient supervisés en tenant compte de leurs cycles de vie économique. Voici un survol des trois domaines de ce cadre de gestion.

#### 1. La gouvernance de la valeur

On retrouve sous ce domaine 11 activités qui aident les différents intervenants à :

- créer un cadre de gouvernance, de surveillance et de contrôle
- présenter une orientation stratégique pour les investissements
- définir des caractéristiques du portefeuille d'investissements

## **2. La gestion de portefeuille**

Cette section propose 14 activités qui aident les intervenants à :

- identifier et mettre à jour des ressources nécessaires
- définir des seuils d'investissements
- évaluer, sélectionner, reporter ou rejeter des investissements
- gérer le portefeuille global
- surveiller et rendre compte des performances du portefeuille

## **3. La gestion des investissements**

Enfin, nous retrouvons dans ce domaine 15 activités qui aident les différents intervenants à :

- identifier des exigences des clients internes
- connaître des programmes d'investissements et l'analyse d'alternatives
- analyser la rentabilité avec le détail des bénéfices escomptés
- attribuer clairement la responsabilité finale
- gérer le cycle de vie d'un programme
- surveiller et rendre compte de la réalisation du programme

Dans ce domaine, l'accent est mis sur l'utilisation des « Business Case » et la gestion de programmes qui sont des éléments essentiels à la réussite de la gestion des investissements.

**Exemple des bénéfices associés à la gestion d'un portefeuille de projets d'amélioration de la performance des TI**

Lorsque j'étais responsable du programme d'amélioration continue Six Sigma pour le CIO d'une des entreprises de General Electric aux États-Unis, j'ai utilisé les principes de gestion de portefeuille de projets afin d'atteindre mes objectifs financiers. En effet, à mon arrivée dans ce rôle, 350 projets Six Sigma étaient répertoriés comme étant en cours. Ces projets visaient principalement à réduire les coûts tout en améliorant la productivité des opérations TI.

Il était impossible d'obtenir les bénéfices escomptés en abordant de front l'ensemble de ces projets. Il devenait essentiel de segmenter ceux-ci et de compléter une analyse de portefeuille. La segmentation a été faite par organisation TI, phase de projet et bénéfices escomptés. Cette opération a permis d'annuler la majorité des projets et de n'en garder que 70. De plus, sur les 70 projets, seulement 15 permettaient d'atteindre les objectifs de réduction des coûts pour l'année en cours. Il a été alors plus facile de décider sur quels projets je devais allouer des ressources et concentrer mes énergies. Ce réalignement a permis de réaliser 110 % des bénéfices attendus!

Je vous suggère de télécharger les documents « Val IT » à partir du site du « IT Governance Institute » au [www.itgi.org](http://www.itgi.org) et de commencer dès aujourd'hui à appliquer ces meilleures pratiques de gestion des investissements.