

## Assurez-vous de la valeur ajoutée des projets informatiques

Par Karim El-Boustani  
IETxpress, Février 2007



L'alignement stratégique des projets informatiques avec les besoins d'affaires est un sujet qui demeure d'actualité malgré tous les efforts déployés et la bonne volonté réelle des TI à livrer de la valeur à leurs partenaires d'affaires. Or, des recherches récentes démontrent qu'il existe encore un nombre important de projets informatiques qui n'ajoutent aucune valeur à l'entreprise. Qu'en est-il exactement? Existe-t-il une approche qui pourrait garantir une valeur ajoutée à ces projets?

### Quel est le taux de réussite des projets informatiques?

Selon une étude de la firme de recherche Gartner, effectuée en 2002, 20 % des dépenses TI n'ajoutent aucune valeur à l'entreprise. Ceci représente une perte à l'échelle mondiale de 600 Milliards \$US. Un chiffre impressionnant qui nous pousse à nous poser de sérieuses questions quant à l'efficacité des méthodes utilisées pour s'assurer de la valeur ajoutée de ces investissements.

### Ne parlons plus de projets «informatiques»!

La première étape vers la résolution de ce défi de la valeur ajoutée est de prendre conscience qu'il n'y a plus de projets «informatiques», mais plutôt des projets de «transformation

organisationnelle». Arrêtons donc de parler de projets TI ou informatiques!

En effet, les CIO qui réussissent ont participé activement à la transformation de leur entreprise en innovant, non seulement en utilisant les nouvelles technologies, mais aussi en appliquant les méthodes d'amélioration des processus telles que Six Sigma et Lean.

### Gouvernance intégrée : intégration de Six Sigma avec la gestion des projets TI

J'ai eu l'occasion, à plusieurs reprises, d'aider des CIO à s'assurer que leurs projets de transformation organisationnelle ajoutent de la valeur à l'entreprise. En effet, c'est par l'intégration de Lean / Six Sigma avec les meilleures pratiques TI de gestion des projets – afin de définir une méthodologie intégrée de gouvernance de projets de transformation – que nous avons réussi à relever ce défi. Cette méthodologie intégrée nous permet d'offrir un cadre où les équipes TI et d'affaires collaborent ensemble tout en ayant les mêmes objectifs. De plus, cette approche intègre une structure de « Tollgate » tel que préconisé dans les méthodes d'introduction de nouveaux produits (appelés en anglais NPI ou New Product Introduction).

Enfin, elle se fonde sur l'utilisation de la méthode de développement de nouveaux processus « Design for Lean Sigma » qui utilise les cinq phases suivantes comme cadre de référence :

- **Définir** : définir les objectifs du projet de transformation et les besoins d'affaires.
- **Mesurer** : mesurer la performance actuelle des processus d'affaires et déterminer une cible en utilisant des études comparatives («benchmarking»).
- **Explorer** : explorer les alternatives au niveau processus et TI afin de répondre aux besoins d'affaires.
- **Développer** : développer la solution détaillée (processus et TI) qui répond aux besoins d'affaires.
- **Implanter** : implanter et vérifier que la solution répond aux besoins d'affaires.

Un autre élément significatif de cette approche intégrée réside dans le fait que le gestionnaire global de ces projets de transformation est un gestionnaire qui vient des unités d'affaires et non pas un gestionnaire de projets TI. La partie TI n'est qu'un sous ensemble du projet global de transformation organisationnelle.

### Un exemple d'application : les solutions de commerce électronique (« e-Business »)

Il y a quelques années, alors que j'étais directeur de programme des applications de vente sur Internet pour l'une des divisions de General Electric (GE) aux États-Unis, j'ai aidé le CIO de cette division à mettre en place une approche semblable à celle mentionnée ci-dessus. Ceci

nous a permis, pour la première fois, d'intégrer dans la même équipe des ressources TI et d'affaires incluant vente, opérations, développement des affaires, affaires juridiques et marketing.

En effet, nous avons réussi à non seulement créer un site transactionnel innovateur qui correspond aux besoins réels de nos clients, mais à nous assurer de l'implication et du soutien continu de tous les intervenants. La responsabilité ultime du succès de ce site demeurait du côté affaires et les processus « back-office » ont été définis afin de garantir le succès durable de ce site. De plus, on ne parlait plus de l'équipe TI ou de l'équipe affaires, mais plutôt d'une équipe « e-Business » qui était multifonctionnelle.

### Transformez votre approche de gestion de projets

En résumé, afin de réussir la transition de projets TI en des projets de transformation

organisationnelle, transformez votre approche actuelle en adoptant les principes suivants :

- Utilisez un cadre d'amélioration des processus comme référence pour votre gestion des projets informatiques
- Intégrez des éléments des processus d'introduction de nouveaux produits
- Assurez-vous que la gestion globale du projet demeure du côté affaires