



Comment identifier vos projets d'amélioration de la performance?

Par Karim El-Boustani
IETxpress, Avril 2007

L'un des défis majeurs de l'amélioration des processus en général, et des TI en particulier, est de faire un choix judicieux des processus à améliorer. Les dirigeants informatiques se doivent de questionner la pertinence, l'ordre et le retour sur l'investissement de ces projets d'amélioration. Existe-t-il des approches éprouvées de sélection des projets d'amélioration des processus TI? Quelles sont ces approches et comment choisir celle qui est la plus adaptée aux besoins de l'organisation?

Les approches d'identification des projets d'amélioration

De nombreuses approches d'identification de projets existent. Ces approches pourraient être orientées "amélioration du service au client" ou "réduction des coûts"; elles pourraient être en réaction aux besoins du client ou en anticipation de ces besoins. Voici un aperçu de ces approches :

1 – L'approche « Bottom-Up » (du bas vers le haut) est en réaction aux besoins des clients. L'organisation se base sur les plaintes du client pour choisir les projets d'amélioration à compléter. Une autre source pourrait être les bases de données contenant les appels des clients internes au centre d'appel TI.

2 – L'approche « Side-Ways » basée sur

l'application d'un projet d'amélioration déjà complété à d'autres processus ou technologies similaires. Par exemple, une organisation qui a optimisé la disponibilité des serveurs NT pourrait appliquer la même approche à des serveurs UNIX.

3 – Les approches « Top-Down » (du haut vers le bas) sont celles initiées par les dirigeants TI en anticipation des besoins des clients internes. Quatre variantes existent :

- De nature tactique, basée sur la volonté du dirigeant de l'organisation d'améliorer un certain processus ou un certain indicateur de performance (par exemple : cycle de temps d'approbation des projets d'investissement TI).
- De nature stratégique, basée sur le modèle des meilleures pratiques COBIT (Control Objectives for Information & Related Technologies), qui permet de créer un lien entre les objectifs d'affaires, ceux des TI et les processus TI qui viennent soutenir ces objectifs. Par exemple, l'amélioration des processus de gestion de projets TI aide à répondre à l'objectif d'affaires de réduction du cycle de temps d'introduction de nouveaux produits sur le marché.
- De nature stratégique orientée client qui se

base sur la compréhension détaillée des besoins du client, de la traduction de ces besoins en mesures de performance et de l'analyse de la performance actuelle vs la performance souhaitée. Cette approche utilise la méthodologie Six Sigma et son outil appelé « CTQ Tree ». Un projet d'amélioration cherche à combler un écart constaté entre la performance actuelle et celle désirée.

- De nature stratégique basée sur l'analyse de la chaîne de valeur et l'élimination des gaspillages dans les processus. L'identification de ces gaspillages est basée sur l'approche Lean, où 7 types de gaspillage doivent être éliminés (par exemple : les temps d'attente, le transfert inutile des données, etc.).

4 – L'approche orientée réduction des coûts. Cette approche se base sur l'identification des activités les plus coûteuses dans l'organisation et se concentre uniquement sur une réduction des coûts en optimisant ces activités. Cette optimisation n'a pas pour objectif une amélioration du service au client.

Quelle approche choisir et pourquoi?

Vu le nombre important d'approches permettant de relever le défi d'amélioration de la performance, l'organisation doit se poser la question : « Par où commencer et quelle approche choisir? » La réponse à une telle question demeure complexe et nécessite une réflexion en profondeur. Les éléments à prendre en considération sont reliés :

- à la culture de l'entreprise et de l'organisation TI en question,
- au niveau de maturité des processus TI en place,
- à la nature de la relation qui existe entre l'organisation TI et ses clients internes (cette relation est-elle fondée sur la confiance ou la méfiance?),
- à la volonté des dirigeants TI de prendre des décisions difficiles.

D'après mon expérience, chez de nombreux clients, les points de démarrage les plus souvent sélectionnés sont ceux qui permettent de régler des problèmes identifiés par les clients (résolution durable des irritants et plaintes clients), et ceux qui se concentrent sur la réduction des coûts. Ces deux approches offrent aux dirigeants une plus grande facilité de justification de ces efforts.

En effet, les approches « Top-Down » stratégiques nécessitent une plus grande gestion du changement et donc une plus grande capacité d'élaborer et de communiquer une vision au reste de l'organisation. Ceci pourrait être assez exigeant lors du démarrage d'un programme, en mode pilote, d'amélioration de la performance. Il est important d'obtenir des gains relativement rapidement afin de mieux articuler les bénéfices réels de telles activités.

Une fois ces premiers gains sont consolidés, l'organisation pourrait passer à l'approche « Top-Down » de sélection des projets.