

INVESTIR DANS LES TI ET EN RÉCOLTER LES BÉNÉFICES !

Augmenter ses chances de succès

L'approche de réalisation des bénéfices décrite ci-haut ne nous aide pas seulement à identifier les bénéfices et déterminer la valeur relative de différentes opportunités, d'un programme ou d'un portefeuille de programmes potentiels. Cette approche de réalisation des bénéfices peut aussi vous aider à mieux comprendre « comment » réaliser les bénéfices que vous cherchez à atteindre. Elle vous fournit une meilleure compréhension de ce qu'il faut faire pour y arriver. Et elle vous fournit un processus ordonné pour vous aider à cheminer vers ces bénéfices.

Est-ce que tout cela vous positionne mieux pour atteindre vos résultats? CERTAINEMENT.

Est-ce que cela garantit que vous obtiendrez ces résultats? Non. ÇA, C'EST VOTRE TRAVAIL!

L'approche de réalisation des bénéfices n'est pas un processus purement mécanique. Il s'agit d'une approche conçue pour appuyer votre jugement de gestionnaire, pas pour vous remplacer. Le futur change constamment. L'approche intègre ce changement afin d'assurer que les organisations peuvent le détecter et réagir lorsqu'il se produit. L'approche constitue un bon atout – mais mieux vaut ne pas trop laisser place à la chance.

Pour obtenir plus d'information sur la réalisation des bénéfices, veuillez communiquer avec nous au 514 877-3301.

Les entreprises investissent de plus en plus dans des initiatives de transformation ou d'amélioration des processus d'affaires qui s'appuient sur les technologies de l'information (TI). Pourtant, bien que ces investissements découlent d'un dossier d'affaires solide, ils ne conduisent pas toujours aux bénéfices souhaités.

Ce qui est surprenant, c'est que l'on continue de mesurer le succès de nos projets selon le respect des délais et des budgets fixés au démarrage. Les résultats ou les bénéfices recherchés ne peuvent déjà être réalisés au temps zéro d'une initiative! Il ne faut donc pas s'étonner de la proportion de projets dont les résultats s'avèrent décevants. Ces échecs, ou l'absence d'impact réel, résultent en fait d'une vision étroite de la gestion des investissements, une vision selon laquelle l'organisation met surtout l'accent sur le « quoi » et le « comment » plutôt que sur le « pourquoi » d'un projet d'investissement.

Élargir le champ de vision pour maximiser les bénéfices

Pour assurer une meilleure traduction des investissements en bénéfices, les entreprises se doivent d'améliorer la qualité de leur processus décisionnel et de privilégier l'atteinte de résultats liés aux stratégies de l'entreprise. Pour y arriver, une approche a maintes fois fait ses preuves : la gestion de la réalisation des bénéfices. Cette approche présente les perspectives, les méthodes et les techniques requises pour supporter de façon proactive le processus menant aux bénéfices attendus.

Les trois piliers de la réalisation des bénéfices

Trois piliers soutiennent l'approche de réalisation des bénéfices. Ces piliers visent à changer la façon dont les gestionnaires gèrent les projets d'investissement. Ce sont rarement les dossiers d'affaires qui font défaut, c'est leur implantation qui laisse généralement à désirer.

Pilier n° 1 – Gérer des programmes d'investissement

Les organisations doivent s'éloigner d'une gestion par projets TI indépendants pour adopter une gestion de programmes d'investissement, ce qui implique la prise en compte de l'ensemble des composantes d'affaires pertinentes. Ce n'est pas parce qu'il s'agit d'investissements en technologies que nos gestionnaires doivent cesser d'être... des gestionnaires! Pour comprendre l'ampleur du changement, il importe de faire la différence entre la notion de projet et celle de programme :

- Les projets, qu'ils soient en TI ou non, sont un ensemble structuré d'activités visant à produire un certain résultat en fonction d'un échéancier et d'un budget. Le cycle typique de gestion de projet se termine avec la livraison du projet. Mais en réalité, le résultat souhaité par le gestionnaire ne viendra que plus tard, alors que les livrables du projet se marieront, ou pas, à d'autres activités et processus de l'entreprise, certains étant le résultat d'autres projets.
- Les programmes sont des groupes de projets conçus pour entraîner des

bénéfices et des résultats d'affaires clairement identifiés. Ici, la personne responsable d'assurer les bénéfices n'est plus le chargé de projet, bien que son travail soit essentiel.

Dans une perspective de réalisation des bénéfices, un programme met l'accent sur tous les changements et conditions requises à la réalisation de ces bénéfices. Cela signifie, par exemple, qu'un programme visant à diminuer les délais de livraison des produits chez les clients devra prendre en compte non seulement le processus de commande, mais aussi celui de production et de livraison, incluant les processus du client. Sans la prise en compte de ces autres processus, l'implantation d'un nouveau système de prise de commande risque de ne pas diminuer les délais de livraison; et pourtant, le projet d'implantation peut avoir été couronné de succès.

Pilier n° 2 – Faire tomber la compétition entre les projets

Les organisations doivent s'éloigner d'une approche de compétition entre les projets pour adopter une approche de gestion de portefeuille de projets. Cela implique que nous devons nous mettre à gérer nos programmes d'investissement comme un tout – en tant que portefeuille qui vise à rencontrer des standards clairs de performance.

Les portefeuilles de projets sont en fait des regroupements de programmes d'investissement sélectionnés par l'équipe de direction afin d'obtenir des résultats d'affaires précis à un seuil de risque acceptable. L'approche de réalisation des

bénéfices permet à l'organisation de gérer ses programmes d'investissement comme un portefeuille d'investissement financiers – les bénéfices seront répartis et progressifs, et, globalement, les résultats souhaités seront au rendez-vous.

L'approche de réalisation des bénéfices va plus loin encore. Le portefeuille doit non seulement comprendre les investissements en TI mais aussi les investissements qui touchent les autres activités de l'entreprise. Le travail consiste à maximiser les résultats des programmes d'investissement en lien avec les objectifs d'affaires, tout en minimisant les coûts et les risques qui y sont associés. On pourra ainsi retarder un investissement dans les technologies s'ils s'insèrent difficilement à travers les autres initiatives ou processus en place dans l'entreprise.

Pilier n° 3 – Avoir une vue d'ensemble des investissements

Finalement, les organisations doivent s'éloigner des cycles de gestion de projet traditionnels pour adopter une saine gouvernance de leurs projets d'investissement dans leur ensemble – un système de gestion intégrée qui opérationnalise les concepts de gestion de programme et de portefeuille.

Complicé? Pas vraiment. Le cycle complet de gouvernance des investissements en TI comporte le recours à une série de points de contrôle – des points de décision – au moment desquels les gestionnaires doivent se demander s'il est approprié de continuer, de modifier ou de

carrément annuler les programmes d'investissement. Les points de contrôle visent à encourager la recherche de nouvelles opportunités de bénéfices alors que l'entreprise et son environnement changent. Il va de soi que si l'investissement est majeur pour l'entreprise, la décision d'arrêter un projet ne sera pas prise à la légère. Mais en y regardant de plus près, on procédera parfois à une réorganisation des priorités qui permettra de garantir l'atteinte d'un maximum de bénéfices pour l'entreprise.

Les facteurs de succès

Les organisations doivent également rencontrer trois conditions bien importantes pour atteindre les bénéfices souhaités :

1. Se responsabiliser réellement – inutile de poursuivre des initiatives d'affaires si aucun gestionnaire n'en fait son affaire.
2. Ajuster les systèmes de mesure et de suivi afin de mesurer les éléments pertinents – ce qui est mesuré est priorisé.
3. Assurer une gestion proactive du changement – il importe de garder l'intérêt des gens envers le succès des programmes.