

Technologie de l'information

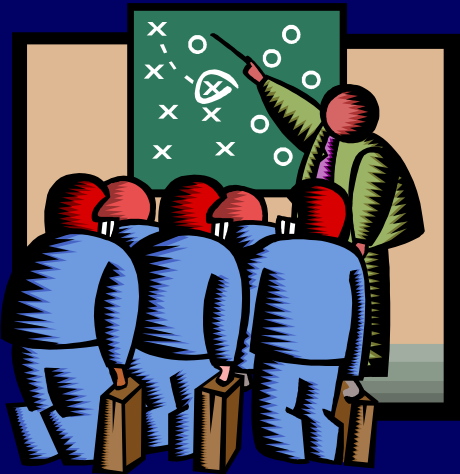
Gérer en fonction de la
valeur et des résultats



David L. McClure

U.S. General Accounting Office
Washington, D.C.

Aperçu



- **Que font les organisations les plus performantes?**
- **Gérer les projets de TI comme des investissements**
- **Leçons apprises :
Palmarès des 10 principaux écueils à éviter**
- **Démarrer et s'améliorer**

Le défi

Il arrive souvent que le véritable défi ne consiste pas tant à persuader quelqu'un de faire correspondre ses ressources de TI aux stratégies, aux buts et aux objectifs globaux

Mais à le convaincre de la manière de s'y prendre.



Études de cas de diverses organisations



Secteur privé

American Airlines
Kodak
Banque royale du Canada
Xerox
United Services
Automobile Association
American Express
Motorola
Texas Instruments
Mobil
General Electric
Ford du Canada Ltée

Gouvernement de l'État ou administration locale

Californie	Virginie
Floride	Missouri
Minnesota	Minnesota
Oregon	Maryland
Texas	
Phoenix, Arizona	
Sunnyvale, Californie	
Dayton, Ohio	

Que font-elles?



Décider de changer

- Faire connaître à quel point il est urgent de changer les pratiques de TI
- Faire participer les gestionnaires hiérarchiques et les inciter à prendre en charge le changement
- Prendre des mesures et garder le rythme

Diriger le changement

- Définir les besoins de la clientèle et les buts de la mission
- Mesurer le rendement des processus de la mission
- Mettre l'accent sur l'amélioration des processus
- **Gérer les projets de TI comme des investissements**
- Intégrer la planification, la budgétisation et l'évaluation

Appuyer le changement

- Établir des relations clients-fournisseurs entre les gestionnaires et les professionnels de TI
- Avoir recours aux services d'un dirigeant principal de l'information
- Améliorer les compétences et les connaissances en TI

La valeur de la TI



Mission

La mission est-elle clairement définie et rattachée aux besoins de la clientèle externe?

Processus de travail

Les processus de gestion et d'exécution de base sont-ils définis et rattachés aux résultats de la mission?

Décisions

Les décisions appuient-elles la réalisation de la mission et les processus de travail?

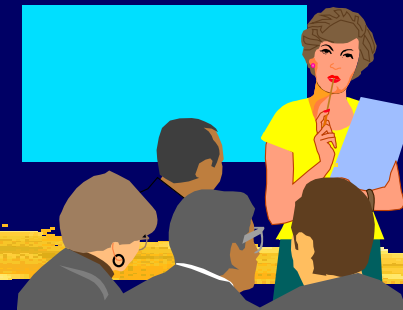
Information

L'information est-elle précise, opportune, sûre et utilisée pour appuyer les buts de la mission, les processus et les décisions?

Technologie

Les technologies et les systèmes de gestion de la technologie conviennent-ils au but pour lequel ils ont été choisis?

Définition du mode de fonctionnement



Sommes-nous en affaires pour faire ceci.....

et, par conséquent, nous devons faire les choses suivantes

.....

pour lesquelles nous devons connaître les éléments suivants

.....

Mais comme nos systèmes actuels ne nous donnent que ceci...

nous devons donc investir dans ceux-ci pour nous acquitter de notre mission.

Définir les missions pour les secteurs d'activités de base,

les processus «à venir» qui doivent être en place,

les besoins d'information selon leur priorité,

les systèmes d'information et l'évaluation des coûts,

les initiatives d'investissement et les mesures de suivi

Études de cas sur les avantages

- Réduction des coûts
- Hausse de productivité
- Réduction du temps de cycle
- Amélioration du service

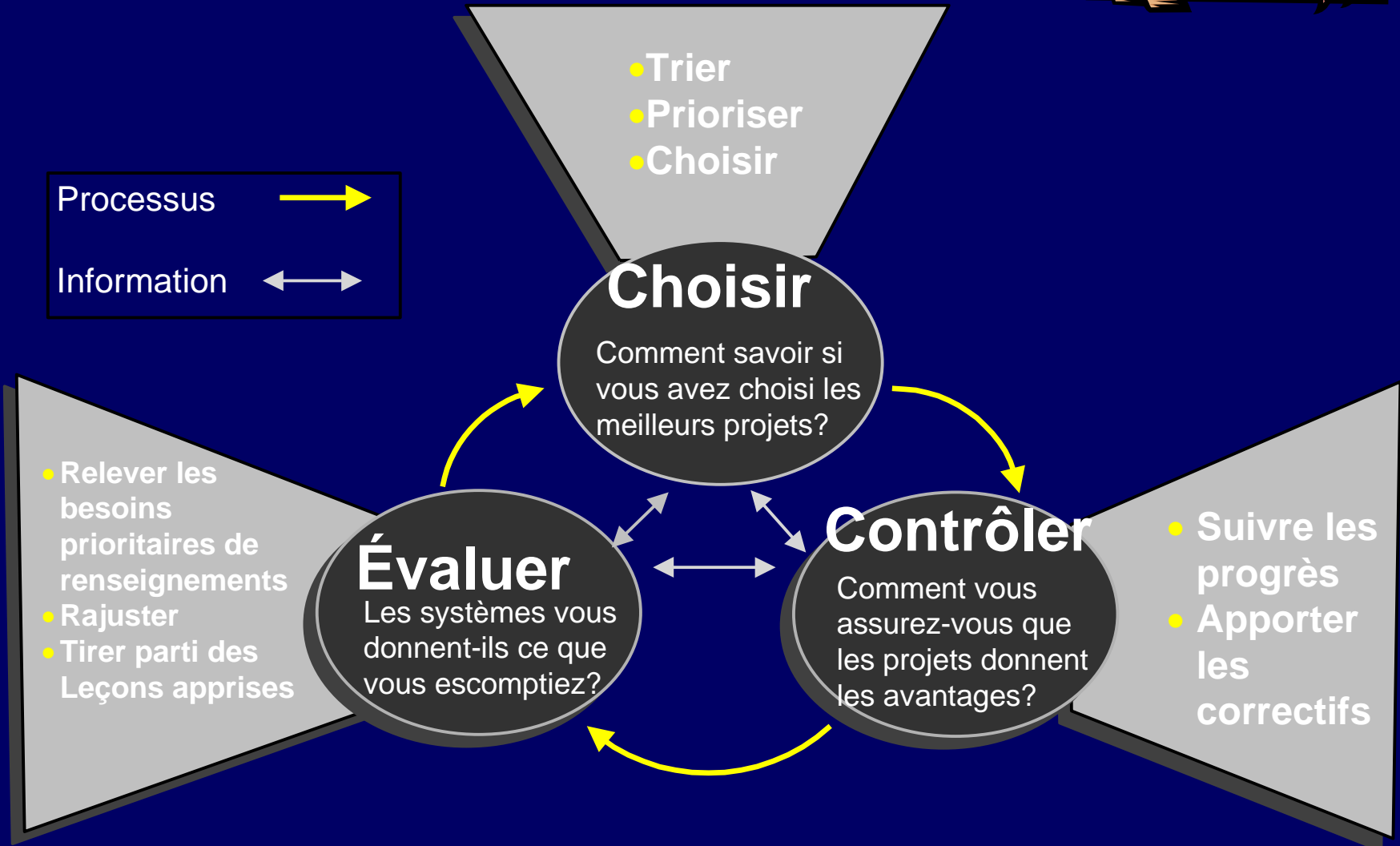
Économies et coûts évités

Réduction des erreurs, élimination du double emploi et d'étapes inutiles

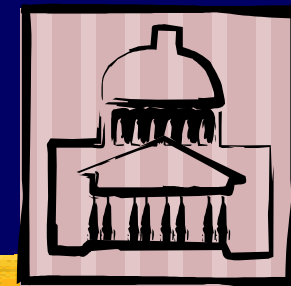
Exécution des tâches, prise de décisions ou prestation des services plus rapides

Prestation opportune, caractère pratique, accès et fiabilité

La TI comme investissement



Réformes effectuées par le gouvernement américain



GPRA
Government Performance
and Results Act

Gestion axée sur les résultats

ITMRA
Information technologie
Management Reform Act

**Biens en information et
et technologie**

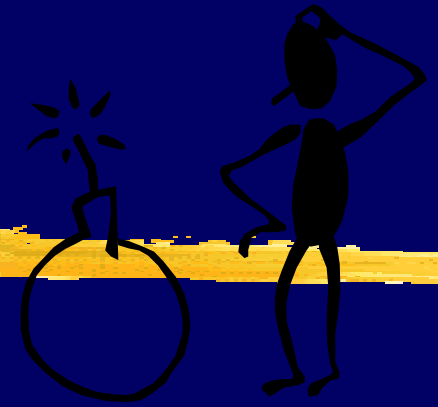
CFO
Chief Financial Officers
Act

**Gestion financière et
responsabilisation**

**Interaction entre les
secteurs public et privé**

FASA
Federal Acquisition
Streamlining Act

Obstacles à surmonter



Pièges et autres attrapes!

De nos recherches à partir d'études de divers cas auprès d'organisations des secteurs public et privé et des examens menés auprès de ministères et d'organismes fédéraux,
.....il se dégage des obstacles communs dont nous devons nous méfier.

Leçons apprises

Première erreur

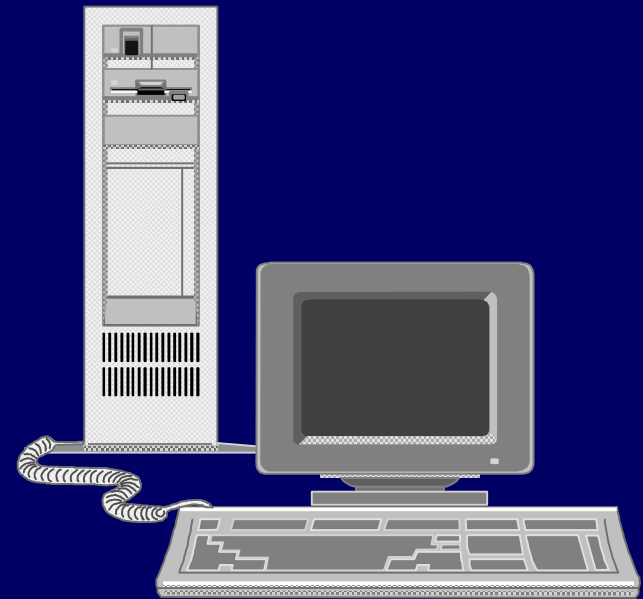
Ne pas tenir compte des risques qui menacent le succès d'un projet de TI



Leçons apprises

Deuxième erreur

Penser que la technologie est la panacée pour tous les problèmes qui existent sans avoir bien compris la valeur qu'elle ajoute au rendement



Leçons apprises

Troisième erreur

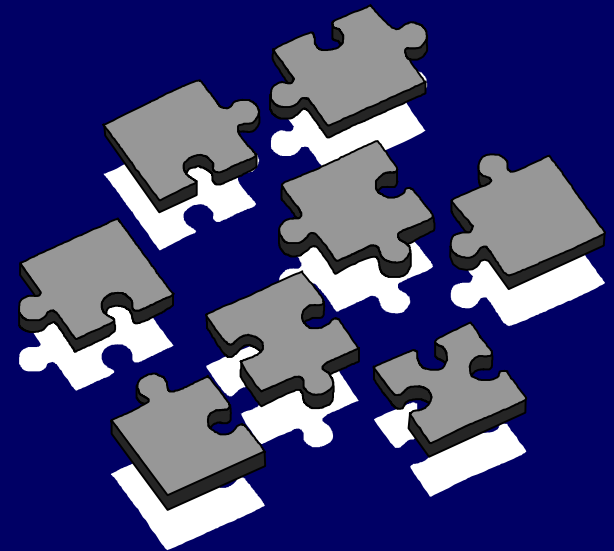
Ne pas s'assurer que les gestionnaires hiérarchiques et les professionnels de TI se partagent les responsabilités de l'atteinte des résultats du projet de TI



Leçons apprises

Quatrième erreur

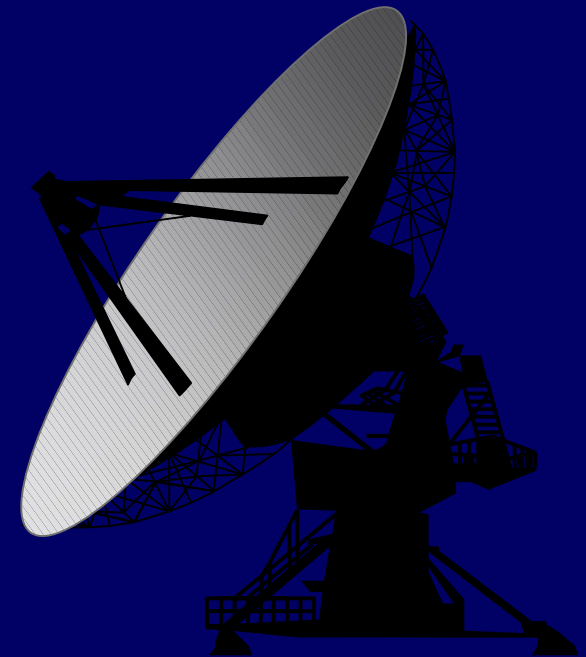
Prendre les décisions
d'investir dans la TI en pièces
détachées plutôt que dans le
contexte de toute
l'organisation



Leçons apprises

Cinquième erreur

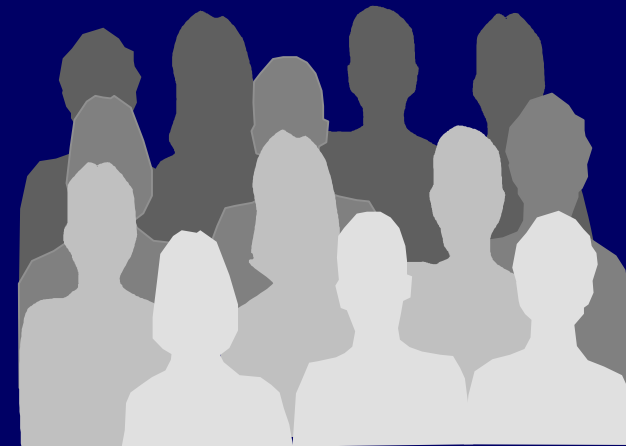
Ne pas reconnaître
l'importance cruciale et le défi
d'investir dans l'infrastructure
de TI



Leçons apprises

Sixième erreur

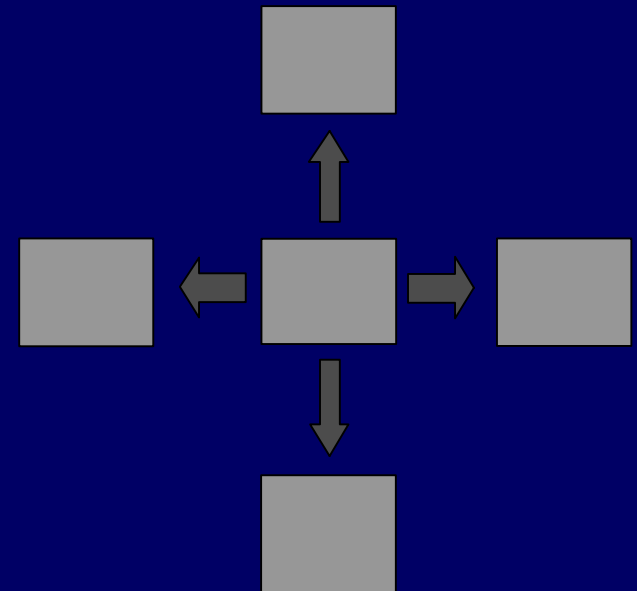
Ne pas reconnaître le besoin critique d'avoir des compétences de gestion de projet de TI, des systèmes, des méthodes de développement et des mécanismes de contrôle des projets de calibre mondial



Leçons apprises

Septième erreur

Ne pas décider quels produits et services il faut conserver et gérer de manière centrale et répartir entre les unités ou les divisions opérationnelles



Leçons apprises

Huitième erreur

Ne pas mesurer régulièrement les résultats des coûts réels et des avantages, de ne pas les comparer aux prévisions et de ne pas agir en conséquence



Leçons apprises

Neuvième erreur

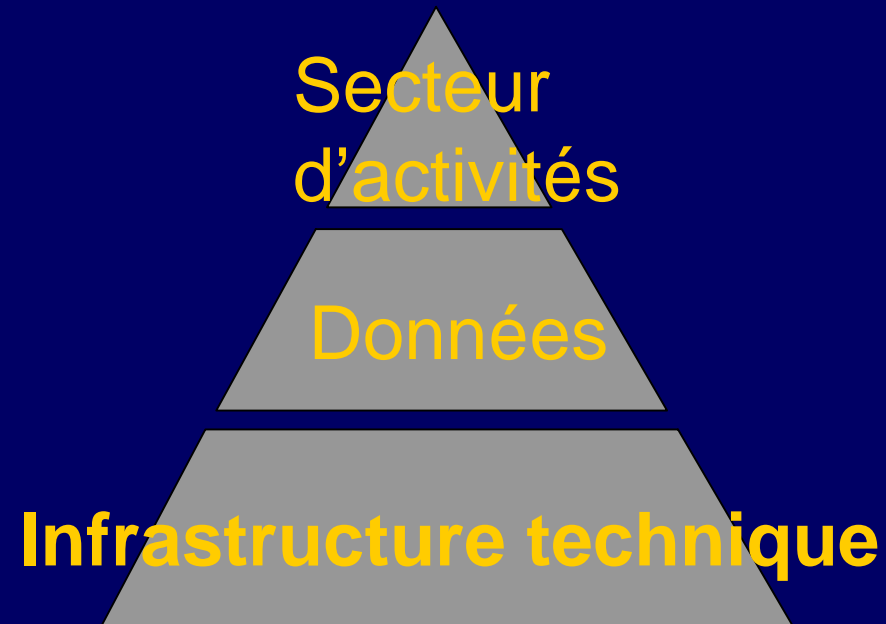
Croire que les problèmes de TI sont imputables aux lacunes techniques plutôt qu'à une piètre gestion, à de mauvais processus et à des ruptures dans les relations de gestion



Leçons apprises

Dixième erreur

Oublier que « c'est l'architecture, idiot! »



Démarrer et d'améliorer



- Avoir recours à des équipes de projet intégrées (secteur d'activités et TI)
- Stimuler un groupe d'investissement en TI formé de cadres supérieurs
- Combiner de bons outils et de bons processus raisonnables
- Remédier sans tarder au manque de données sur les coûts, les avantages et les **risques**
- Surmonter les obstacles culturels grâce à des affectations par rotation
- Planifier des projets par segments utiles de courte durée
- Définir vos actifs actuels en TI (systèmes, matériel, applications, ressources humaines)
- Définir le seuil minimal de rendement et suivre les tendances

Quelques bons résultats



- Réduction des systèmes de soutien de la clientèle de 70 à 1 et réduction du nombre de personnes chargées de répondre aux demandes de 16 à 1
- Hausse de 50 à 85 p. 100 du nombre de projets terminés à temps, dans les limites du budget, avec des niveaux de risques acceptables et des résultats concrets
- Élaboration de trois systèmes de gestion de subventions de plusieurs millions dans 3 parties distinctes de l'organisation confiée à une seule pour presque le tiers des coûts