

---

# Mesure des bénéfices de projets en technologies de l'information

Simon Bourdeau, Ph.D, PMP, Facilitateur Lego Serious Play, Fellow CIRANO

Pierre Hadaya, Ph.D,

Philippe Marchildon, Ph.D,

# Agenda

---

- Mise en contexte
- Mandat
- Quelques définitions
- Méthodologie
- Résultats
  - Recensement des bénéfices TI
  - Proposition d'une grille de classification
  - Identification des principaux défis de la gestion des bénéfices TI
  - Identification des principes et bonnes pratiques
- Conclusion

# Mise en contexte

- Technologies de l'information (TI) = Rôle clé
- Investissements en TI = 2000 à 5000\$/emp.-an
  - Maintenir avantage concurrentiel; Besoin changeant clients et fournisseurs; Désuétude, etc.
- Paradoxe TI:
  - Hausse des investissements en TI
  - Augmentation de la productivité faible et difficile à évaluer
- Causes évoquées:
  - Mauvais alignement entre les TI et les objectifs organisationnels
  - TI mal adaptées aux utilisateurs
  - Matérialisation des bénéfices en différées
  - Bénéfices difficiles à capturer (intangibles, indirects, etc.)

# Mandat

---

- Défis: Identifier et mesurer les bénéfices découlant des investissements TI
  - Direct (p. ex: coûts développement, achats, licences, etc.)
  - Complémentaire (p.ex. gestion du changement, soutien, formation, etc.)
  
- Objectifs:
  - **#1** : Identifier et classer les bénéfices organisationnels engendrés par les investissements TI
    - Identifier les indicateurs de performance permettant de mesurer la réalisation ou non de ces bénéfices TI;
  - **#2** : Identifier les défis associés à l'identification et à l'évaluation des bénéfices liés aux investissements TI.

# Quelques définitions...

---

## Bénéfice TI

*Une **amélioration et/ou un gain** mesurable qui profitera à **une ou plusieurs parties prenantes** d'un projet TI et qui est engendré par les **transformations réalisées** durant l'exécution du projet TI ainsi que l'**utilisation des nouvelles TI** une fois celles-ci implantées.*

# Quelques définitions... (suite)

## Gestion des bénéfices TI

*L'initiation, la planification, l'organisation, l'exécution, le contrôle, la transition, le soutien des changements organisationnels ainsi que les conséquences découlant des mécanismes de gestion de projet permettant de réaliser les bénéfices prédéfinis du projet TI et de s'assurer que ces bénéfices perdurent une fois le projet terminé.*

### ■ 5 étapes clés

- Identifier des bénéfices; ← **Notre étude**
- Développer un plan de réalisation des bénéfices;
- Exécuter le plan de réalisation;
- Évaluer et réviser les résultats;
- Rechercher des bénéfices additionnels.

# Méthodologie

- Revue de littérature :
  - Mots clés: *Benefit + Project + IT*
  - Corpus:
    - Revues Académiques: Gestion de projet + TI (p. ex. ISJP, JAIS)
    - Revue Professionnelles: *HBR, McKinsey, etc...*
    - Livre
    - Rapports professionnels: *BCG, Deloitte, PMI, etc...*
  - Techniques: Passage vers l'avant et vers l'arrière
  - Critères de sélection: Identification et évaluation des bénéfices TI + Défis
  - N = 112 documents retenues

# Bénéfices identifiés

---

- **Un nombre infinie de bénéfices**
  - Chaque projet TI est unique
  - Chaque contexte est unique
  
- **Toujours sous la forme d'une liste**
  - La plupart des listes sont spécifiques et propres à une situation
  
  - Certaines listes génériques
    - ↑ de la productivité, ↓ des erreurs, ↑ précision des données, ↓ des coûts, ↑ satisfaction des clients, ↓ temps cycle, ↓ ressources, etc.,



# Bénéfices identifiés (suite)

## ▪ Limites des listes de bénéfices

### □ Différentes classifications

- (p .ex: directs vs. indirects; tangibles vs. intangibles; quantifiables vs non-quantifiables; financiers vs. non-financiers; mesurables vs. non-mesurables; objectifs vs. perceptuels, primaires vs. de soutien, etc.).

### □ Différents domaines

- (p. ex : manufacturier vs. service, etc.)

### □ Différents niveaux d'analyses

- (p. ex: individuel, processus, organisationnel, inter organisationnel, etc.).

## ▪ Conclusion:

### □ Difficiles à intégrer, à comparer et à utiliser

### □ Il n'y a pas une manière de catégoriser meilleure que les autres

# Notre classification des bénéfiques

## ■ Notre approche

### □ Effet du bénéfice

- **Hausse:** Améliore/augmente ou permet quelque chose
- **Baisse:** Réduit/élimine quelque chose

### □ Type d'activités visées

**Idée sous-jacente:**  
**Focaliser sur les effets/impacts des bénéfiques plutôt que sur leur nature!!**

### □ Niveau de l'impact

- **Stratégique:** Obtenir avantage concurrentiel, innover, planifier à L.T. , etc.
- **Tactique:** Meilleure allocation et contrôle des ressources, suivi des opérations, etc.
- **Opérationnel:** Amélioration de la réalisation des activités quotidiennes, etc.

# Grille de classification proposée

Tableau 1. Grille de classification des bénéfices de projets TI				
	Activités primaires		Activités de soutien	
	Effets à la hausse	Effets à la baisse	Effets à la hausse	Effets à la baisse
<b>Stratégique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Générer des avantages concurrentiels</li> <li>Amélioration prise de décision</li> <li>Favoriser l'innovation</li> <li>Développer vision commune</li> <li>Permettre expansion organisationnelle</li> <li>Renforcer crédibilité et prestige</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Économiser de l'argent ou réduire les coûts</li> <li>Réduire les risques</li> <li>Réduction du temps de cycle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la capacité à faire face à la concurrence</li> <li>Soutenir croissance organisationnelle</li> <li>Permettre alliances stratégiques</li> <li>Améliorer la communication organisationnelle</li> <li>Obtenir une certification</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Économiser de l'argent ou réduire les coûts</li> <li>Réduire les risques</li> <li>Réduction du temps de cycle</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le respect des lois et règlements</li> <li>Avoir accès plus rapidement à l'information</li> <li>Possibilité de déployer de nouveaux et de transformer les processus d'affaires</li> <li>Augmentation de l'agilité et la flexibilité</li> <li>Amélioration du travail d'équipe</li> <li>Favorise une culture proactive</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Économiser de l'argent ou réduire les coûts</li> <li>Réduire les risques</li> <li>Réduction du temps de cycle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le service à la clientèle / relations</li> <li>Standardiser les pratiques et façons de faire</li> <li>Meilleure prise de décision en matière de gestion</li> <li>Amélioration du travail d'équipe</li> <li>Favorise une culture proactive</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction du temps de cycle</li> <li>Diminuer l'empreinte écologique</li> </ol>
<b>Opérationnel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Facilité de capture d'informations significatives</li> <li>Augmenter fiabilité de l'infrastructure</li> <li>Augmenter autonomie des employées, des clients et des fournisseurs</li> <li>Améliorer la sécurité</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduire des coûts d'opérations</li> <li>Réduire les pannes + remplacer systèmes désuets</li> <li>Réduire / éliminer les retards et les erreurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la précision et la cohérence des données, informations et rapports</li> <li>Meilleure imputabilité des utilisateurs</li> <li>Améliorer l'environnement de travail</li> <li>Accroître les compétences de la main-d'œuvre</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts de l'information</li> <li>Réduction du taux de roulement</li> <li>Réduire / éliminer les retards et les erreurs</li> </ol>

- Attention!!
  - Interprétation des bénéfices
  - Annexe 2 – Listes complètes

# Indicateurs de performance identifiés

- Majorité des études ne présentent pas d'indicateurs:
  - **Indicateurs de performance de projets** (p. ex: respect des échéanciers, respect des budgets, respect de l'étendue)
- VS
- **Indicateurs de performance de bénéfices TI** (p. ex: augmentation de la productivité, amélioration du service à la clientèle, réduction des coûts d'opération, etc.).
- Pourquoi?
  - Un même bénéfice TI = une multitude d'indicateurs possibles.
  - Chaque indicateur est spécifique à un projet et une organisation.
- **Caractéristiques d'un bon indicateur** (Bradley 2010)
  - Permet de suivre l'évolution et l'atteinte d'un bénéfices
  - 1) Pertinence, 2) Format approprié, 3) Cible, 4) Peu coûteuse, 5) Incorruptible, 6) En temps opportun, 7) Sans ambiguïté, 8) Cohérent

# Quelques défis...

- **DÉFI#1 – Comprendre que les TI n’offrent pas de bénéfices à elles seules mais qu’elles nécessitent des leviers pour maximiser leur impact.**

**“IT investments can be viewed as seeds and complementary investments viewed as the nourishment necessary for the investment to yield the expected payoff.”**

Kohli et Devaraj (2004, p. 55)

- Définir les objectifs ou cadre de gouvernance, former les équipes et mettre en place les mécanismes d’évaluation.
- Sans investissements complémentaires, probabilités de matérialisation sont faibles
- Changer culture organisationnelle
  - De livraison TI à livraison de bénéfices

# Quelques défis... (suite)

## ▪ Culture de livraison TI à livraison de bénéfices

**Tableau 2. Comparaison des caractéristiques de culture associées aux projets TI<sup>52</sup>**

Culture de livraison de TI		Culture de livraison de bénéfices
	De... → ... À	
	Livrer des TI	Livrer des bénéfices
	Focaliser sur l'argent (coûts)	Focaliser sur la valeur
	Présenter des propositions de dépenses	Présenter des analyses de rentabilité/faisabilité (business case)
	Établissement de plans d'implantation de TI	Établissement de plans de gestion de transformations (changements)
	Gestionnaires d'unités d'affaires spectateurs/victimes des projets TI	Gestionnaires d'unités d'affaires impliqués et contrôlent les projets TI
	Livrer un ensemble de fonctionnalités manquant de cohérence et de logique	Livrer un ensemble de fonctionnalités servant à effectuer les tâches
	Parties prenantes « assujetties aux » projets TI	Parties prenantes « impliquées dans » les projets TI
	Utilisateurs formés sur le fonctionnement des TI	Utilisateurs formés sur l'exploitation des TI pour effectuer leurs tâches/processus
	Évaluation des projets et des TI	Évaluation des bénéfices

# Quelques défis... (suite)

- **DÉFI#2 – Identifier les bons bénéfices pour le projet TI visé**
  - Différents types de TI → Différents types de bénéfices
    - *Transactionnels*, p. ex: automatiser des processus, réduire les coûts et d'augmenter le volume de transactions.
    - *Informationnels*, p. ex: fournir des informations pour la gestion, la comptabilité, la génération de rapport, la planification, l'analyse et l'exploration de données
    - *Stratégiques*, p. ex: permettre de pénétrer un nouveau marché, de lancer de nouveaux services et de desservir un nouveau segment de marché.
    - *Infrastructure*, p. ex. mettre en place la fondations pour des services TI partagés et de fournir une base flexible pour des projets ou des services futurs.
  - Déclencheur : Résoudre problème ou capturer opportunité
    - Niveau d'incertitude et de clarté des bénéfices varient
  - Établir la « vision » du projet avec l'aide des parties prenantes.
    - Base commune d'identification et évaluation des bénéfices TI.

# Quelques défis... (suite)

- **DÉFI#3 – Éviter de surestimer les bénéfices anticipés lors de la sélection des projets TI**
  - Surestimation des projets:
    - Pour faire accepter leur exécution
    - Par manque de connaissances et à cause de l'incertitude
    - Justification et arguments sous-jacents faibles et insuffisants
  
- **DÉFI#4 – Respecter la temporalité des bénéfices TI**
  - Difficile d'estimer la matérialisation des bénéfices = Ardue
    - Lien entre projet TI et bénéfices difficile à établir
  - Bonnes pratiques
    - Impliquer toutes les parties prenante dans l'établissement des bénéfices escomptés
    - Imputabilité claire attribuée aux unités d'affaires concernées
    - Bien communiquer les bénéfices anticipés à l'ensemble des parties prenantes



# Quelques défis... (suite)

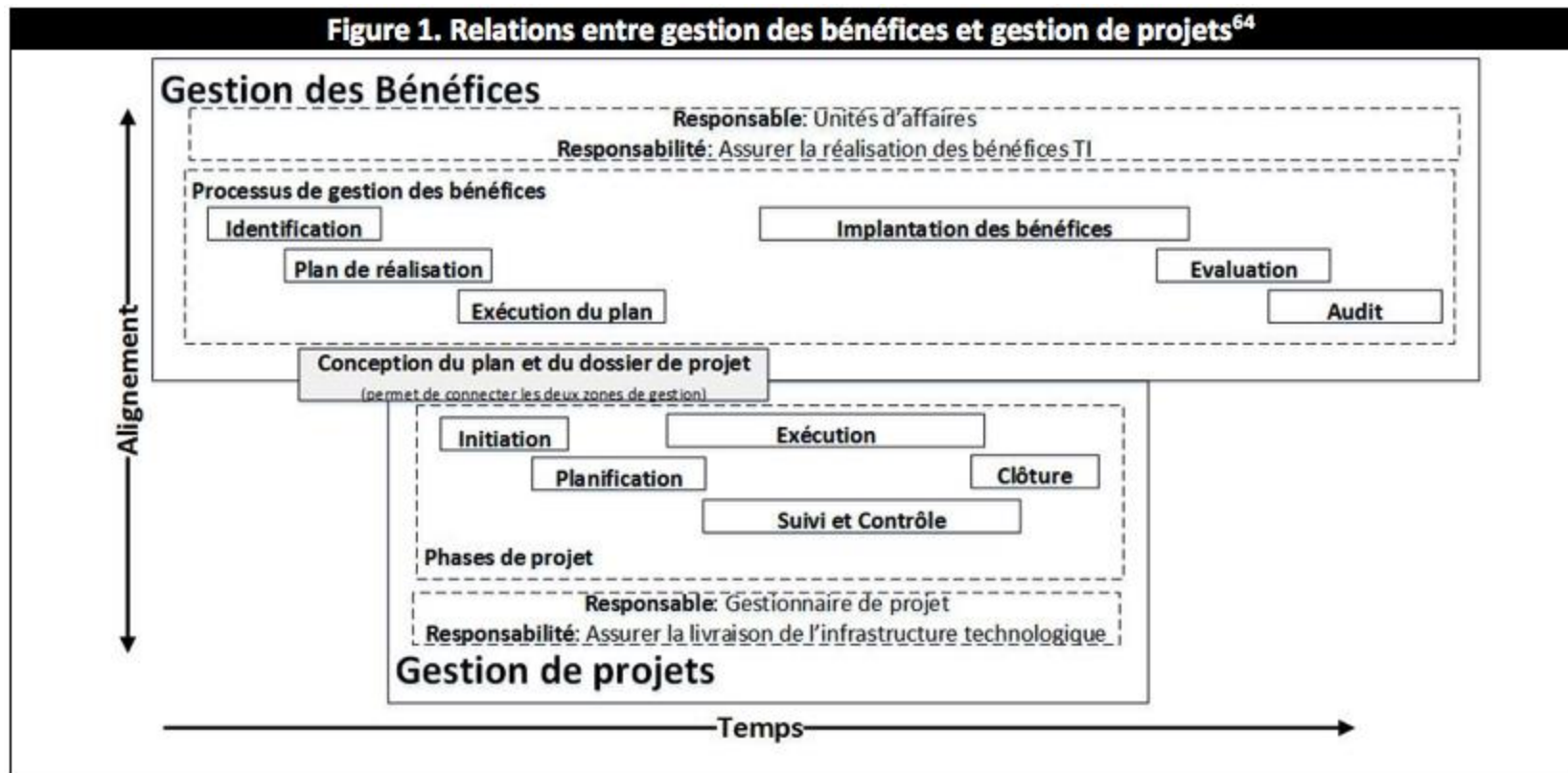
- **DÉFI#5 – Éviter de focaliser uniquement sur les coûts lors de l'évaluation d'un projet TI**
  - Quantification des bénéfices = Tout un défi
    - Essentiel car trop souvent préoccupé par les coûts
  - Forte corrélation entre le succès des investissements TI et grande variété de bénéfices inclus dans les analyses de rentabilité/faisabilité (*business case*) de projets TI
  
- **DÉFI#6 – Comprendre que l'évaluation d'un projet TI est sujette à la subjectivité**
  - Plusieurs bénéfices subjectifs (p. ex: amélioration de la cohésion, niveau de satisfaction, bonheur des employés)
  - Évaluation: Prendre en compte la perspective adoptée et le niveau de subjectivité sous-jacent

# Quelques défis... (suite)

- **DÉFI#7 – Inclure les risques inhérents aux projets TI lors de la sélection des projets TI**
  - Corrélation entre bénéfices et risques
  - Lors de l'évaluation de la rentabilité, inclure
    - Risques (p. ex: technologiques, financiers, organisationnels, humaines)
    - Mécanismes de mitigation des risques (\$)
    - Contingences prévues (\$)
  
- **DÉFI#8 – Considérer l'ensemble des projets TI**
  - Mettre en perspective un projet TI avec les autres projets TI
  - Gestion de portefeuille: Complémentarité des projets et bénéfices

# Quelques défis... (suite)

- **DÉFI#9 – Balancer la gestion des bénéfices TI et la gestion de projets**
  - Complémentaires
  - En interaction constante



# Principes ... Bonne gestion!!

- **#1:** Les TI n'ont aucune valeur inhérente;
- **#2:** La réalisation des bénéfices TI découle d'une meilleure utilisation de l'information;
- **#3:** Ce sont les bénéficiaires et non les livreurs des projets TI qui permettront la matérialisation des bénéfices des projets TI;
- **#4:** Tous les projets TI engendrent des résultats, mais tous les résultats n'engendrent pas nécessairement des bénéfices;
- **#5:** Il est essentiel que les bénéfices des projets TI soient activement gérés.

# Bonnes pratiques...

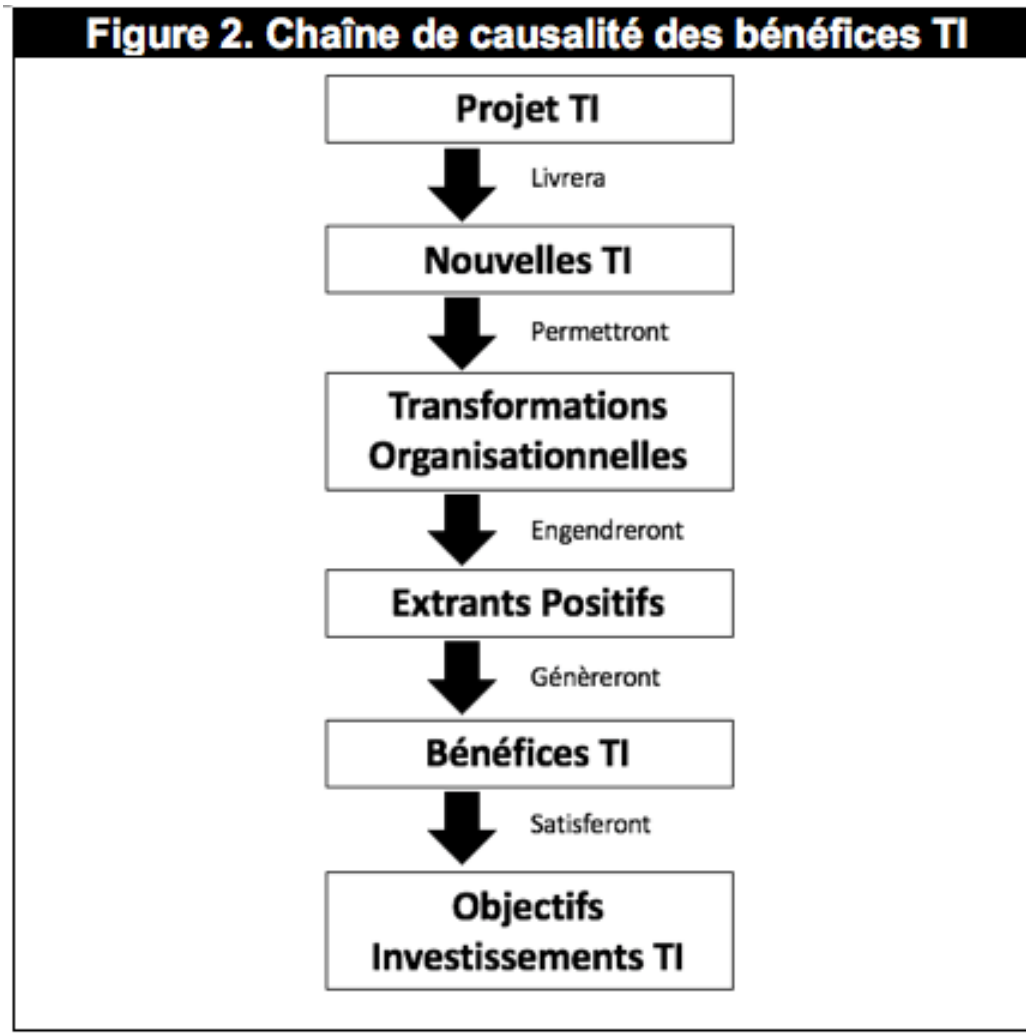
- **#1:** Impliquer l'ensemble des parties prenantes
  - What's in it for me?
- **#2:** Définir un cadre d'analyse

**Tableau 4. Questions pour établir le cadre d'identification des bénéfices<sup>68</sup>**

<b>Questions</b>	<b>Exemple de réponses possibles</b>
<b>Q1.</b> Par rapport à quelle(s) perspective(s) seront identifiés les bénéfices escomptés?	Utilisateurs? Gestionnaires? Employés de soutien?
<b>Q2.</b> Quel est le domaine d'activité?	Service des TI? Ressources humaines?
<b>Q3.</b> Quel est le niveau d'analyse?	Unité d'affaires? Service? Organisation?
<b>Q4.</b> Quel est le but de l'évaluation?	Sélectionner le projet? Rechercher des partenaires?
<b>Q5.</b> Quelle est la perspective temporelle?	L'année après l'implantation de la nouvelle infrastructure TI?
<b>Q6.</b> Quels types de données seront utilisés?	Données objectives? Perceptuelles? Les deux?
<b>Q7.</b> Quel(s) référentiel(s) seront utilisés pour identifier les bénéfices?	Ancien projet? Expert indépendant? <i>Business case</i> ?

# Bonnes pratiques... (suite)

- **#3: Établir une chaîne de causalité**



# Bonnes pratiques... (suite)

- **#4: Développer un plan de réalisation**
  - **Q1** : Pourquoi devons-nous réaliser ce projet TI?
  - **Q2** : Quelles sont les améliorations nécessaires et possibles?
  - **Q3** : Quels seront les bénéfices anticipés pour chaque partie prenante advenant que les objectifs du projet sont atteints?
  - **Q4** : Qui sera le propriétaire de chaque bénéfice et qui sera responsable de sa matérialisation?
  - **Q5** : Quels sont les changements/transformations devant être effectués afin de réaliser chacun des bénéfices?
  - **Q6** : Qui sera responsable de s'assurer que chaque changement/transformation sera effectué avec succès?
  - **Q7** : De quelle manière et à quel moment les changements/transformations identifiés peuvent-ils être effectués?

# Conclusion

---

- Identification et mesure des bénéfices:
  - Ardu car chaque projet et chaque contexte est unique
- Grille de classification proposées:
  - Penser en termes d'effets et d'impacts
  - Adapter la grille à l'organisation et aux parties prenantes
  - Clarifier l'imputabilité: suivi et réalisation
  - Ne pas oublier les investissements complémentaires
- Malheureusement, il n'y a pas de recette magique pour gérer les bénéfices.



# Suite...

---

## ■ Prochaine étapes...

- Réalisation d'études de cas: succès et échecs
- Accompagnement
  - Documentation des pratiques de mesure et de gestion des bénéfices TI
  - Contextualisation de la gestion des bénéfices TI
- Développement d'un cadre de gestion des bénéfices TI

## ■ Ce que nous cherchons...

- Organisations souhaitant développer, améliorer et/ou diffuser leurs pratiques en gestion des bénéfices
- Accès au terrain

---

Merci !!!

Questions / Commentaires