

Gestion déléguée et gouvernance des TI

Comment CGI s'appuie sur la gouvernance des TI pour créer de la valeur dans le cadre de ses mandats de gestion déléguée

À PROPOS DE CE DOCUMENT

Ce document est la version française de la transcription du fichier balado dans lequel Warren White, vice-président principal chez CGI, parle de la gouvernance des TI.

En qualité de responsable du Groupe mondial d'Ingénierie d'affaires, M. White supervise l'ingénierie des solutions ainsi que la gestion des contrats et de la transition des mandats d'impartition de grande envergure de CGI. Il fait ainsi bénéficier les clients de sa vaste expérience acquise au sein de firmes mondiales où il a occupé des postes de direction des TI, notamment Alcan, Dominion Textile, Johnson & Johnson et Lafarge

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur ce sujet, veuillez consulter www.cgi.com/gouvernanceTI.

Chez CGI, l'expérience nous a appris que des pratiques rigoureuses de gouvernance des TI sont indispensables au succès de toute entente de gestion déléguée. Pourquoi insistons-nous tellement pour qu'un cadre de gouvernance soit établi rapidement et géré de manière continue?

Voyons tout d'abord une définition générale de la gouvernance : la gouvernance est un cadre qui décrit la structure, les rapports hiérarchiques, les processus et les mécanismes de reddition de comptes utilisés pour que les tâches pertinentes soient correctement exécutées et que la valeur espérée soit créée. Elle incorpore la gestion stratégique et une surveillance rigoureuse de la gestion. Les exemples illustrant l'importance critique de la gouvernance des entreprises abondent et au cours des dernières années, on a observé de nombreux cas de destruction de valeur liée à des carences en matière de gouvernance.

Dans le domaine plus particulier des technologies de l'information, on reconnaît également depuis longtemps l'interdépendance de la gouvernance et de la création efficace de valeur. De fait, une gouvernance déficiente est la raison la plus fréquemment invoquée pour expliquer pourquoi un projet informatique n'a pas créé la valeur prévue. L'un des livres que je préfère sur ce sujet est celui de Peter Weill [et Jeanne W. Ross, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*] du MIT, qui affirme que les entreprises les plus performantes réussissent là où les autres échouent en déployant des pratiques efficaces de gouvernance des TI. Cette conclusion résulte de l'étude d'environ 250 grandes sociétés mondiales du secteur des TI. Il est rare, en effet, qu'une technologie fautive soit à l'origine d'un échec en TI. Ce qui se passe, plus fréquemment, c'est que l'apathie de la haute direction, en matière de prise de décisions, de surveillance et de gouvernance, conduit à des dépenses en TI excessives ou mal ciblées, et à un écart entre les besoins d'affaires et les TI.

Je peux moi-même témoigner que quand j'étais chef des TI de grandes entreprises, les choses allaient mieux et la valeur des TI était davantage reconnue lorsque les volets fondamentaux d'une bonne gouvernance étaient présents. Le contraire était tout aussi vrai.

Quant à nous chez CGI, à titre de fournisseurs de services de gestion déléguée, nous faisons partie intégrante du modèle de prestation des services en TI de nos clients. S'ils n'arrivent pas à créer de la valeur grâce aux TI, cela nous met en cause et se répercute forcément sur notre relation à long terme avec eux. Nous avons vraiment intérêt à ce que nos clients instaurent un bon cadre de gouvernance. En les aidant à atteindre l'excellence en gestion des TI, nous pouvons démontrer qu'en tant que fournisseur, nous excellons en matière de création de valeur.

Nous prenons donc le temps qu'il faut pour faire comprendre à nos clients le lien critique qui existe entre la gouvernance et la maximisation de la valeur, dans le contexte d'une entente de gestion déléguée. La gouvernance définit nos relations et nos interactions. En mettant en place les éléments fondamentaux de la gouvernance – la planification des TI, des comités directeurs structurés, une répartition claire des responsabilités, une gestion systématique des processus et des mécanismes rigoureux de reddition de comptes –, nous avons l'assurance d'aider nos clients à atteindre l'excellence en gestion des TI. De plus, nous démontrons que de bonnes pratiques de gouvernance des TI renforcent le contrôle de gestion dans un environnement de gestion déléguée.

Cet aspect est important car les clients craignent souvent que le contrôle leur échappe lorsqu'ils externalisent des services essentiels en TI. En réalité, nous avons démontré que le contrôle augmente, pourvu qu'un bon cadre de gouvernance soit mis en place.

Chez CGI, nous sommes tellement convaincus que la gouvernance est un facteur clé de succès que nos contrats renferment des clauses sur la gouvernance. Nous estimons que nous nous différencions quand nous apprenons à nos clients comment gérer les TI pour maximiser la valeur. Nous avons des preuves indiscutables que nos clients les plus satisfaits sont ceux qui adhèrent aux principes de la gouvernance. Notre modèle de prestation des services les aide à diminuer leurs coûts et notre modèle de gouvernance les aide à maximiser la valeur en réduisant ou en ciblant mieux leurs dépenses.

La nuance que vous faites, entre « coûts » et « dépenses », est intéressante. Pouvez-vous préciser votre pensée là-dessus et nous dire comment un modèle solide de gouvernance des TI maximise la valeur des mandats d'impartition?

De nombreux clients qui optent pour la gestion déléguée pensent d'abord aux coûts. Ils veulent diminuer les coûts des éléments qui soutiennent les TI – un serveur ou une application, par exemple. Cette approche réduit l'impartition à un exercice d'approvisionnement et d'arbitrage des coûts de main d'œuvre. Elle peut créer un peu de valeur, bien sûr, mais comme le dit notre chef de la direction, Michael Roach, « la valeur perdue à cause d'une gestion médiocre des TI restera toujours supérieure à la valeur qu'on peut espérer gagner grâce à l'arbitrage en matière de travail ».

La vraie source de création de valeur est la gestion des dépenses. Comment sélectionne-t-on les projets? Quels filtres utilise-t-on pour mesurer la valeur? Comment gère-t-on les améliorations des applications? Quels sont les niveaux de service appropriés?

Dans un article, le Tower Group estimait qu'aux États-Unis, en 2005, environ 70 % des budgets en TI ont été consacrés à l'entretien. C'est énorme. Au lieu de s'inquiéter du coût unitaire de la main-d'œuvre qui entretient les applications, on devrait déterminer comment supprimer une application de faible valeur ou une amélioration peu rentable qui a probablement pour effet d'augmenter la complexité et d'exacerber la situation.

Un bon cadre de gouvernance des TI s'attaque à ces questions. Par exemple, en vertu de notre modèle de gouvernance, nous élaborons chaque année avec nos clients un plan d'architecture des TI qui est examiné par la haute direction. Cette démarche se fonde sur les besoins d'affaires et sur une information factuelle quant aux ressources que chaque application consomme. Elle permet de dépister des occasions d'atténuer la disparité et la complexité des systèmes en encourageant le client à se départir d'applications qui occasionnent du gaspillage ou créent peu de valeur. En d'autres termes, on élimine certaines dépenses au lieu de comprimer les coûts d'entretien. La gouvernance fournit le cadre de gestion et de surveillance qui favorise ce genre de décisions.

Notre modèle de gouvernance soutient aussi la prise de décisions courantes dans une optique de création de valeur. Par exemple, il exige que la direction des entreprises clientes participe aux décisions sur les améliorations ainsi que sur les moments et les modalités de leur déploiement. Nous enseignons à nos clients comment prendre ces décisions en fonction de la valeur. Une fois que les mécanismes de surveillance de la gestion et de reddition de comptes sont établis, on peut généralement supprimer un grand nombre de tâches superflues. Dans certains cas, les travaux d'amélioration diminuent de 50 %. Encore une fois, on voit que les gains importants, en matière de valeur, découlent de la surveillance des dépenses, et non uniquement des coûts.

Voilà ce que je veux dire quand je parle de gestion des dépenses. C'est là qu'on peut vraiment créer de la valeur. J'avoue que quand un client diminue la disparité de ses systèmes et élimine les améliorations de faible valeur, cela se traduit par une baisse de nos revenus. Néanmoins, cela renforce aussi nos liens à long terme, un objectif prioritaire pour nous. Un climat de convergence et de confiance s'installe. En vérité, quand de bonnes pratiques de gouvernance permettent de libérer des fonds, les clients réaffectent généralement les sommes disponibles à des projets de valeur élevée auxquels nous participons. Il s'agit donc d'une approche rentable pour l'entreprise.

Les niveaux de service excessifs sont un autre exemple de destruction de valeur qu'un bon cadre de gouvernance aide à éviter. Plusieurs firmes de services en TI croient que si un niveau de service élevé est bien, un niveau de service très élevé est mieux. La notion de valeur est absente de cette vision. Le service coûte cher. Il n'y a aucune raison de viser 9 sur 10 partout si les affaires ne l'exigent pas. C'est comme si on achetait une voiture de course pour circuler dans les banlieues. Notre modèle de gouvernance permet d'établir les liens entre les niveaux de service et les coûts, ce qui conduit à des discussions musclées avec le client sur la valeur, sur les dépenses en TI et sur les services connexes.

Voilà de beaux exemples illustrant la relation entre la gouvernance et la création de valeur! En terminant, pouvez-vous nous dire comment, à votre avis, les organisations devraient envisager la gouvernance des TI?

Il faut garder les yeux rivés sur les résultats et les comportements désirés. Les TI font partie intégrante de la plupart des organisations et devraient contribuer à la création de valeur. Pourtant, c'est souvent la fonction qui est la moins appréciée et dans bien des cas, elle détruit plus de valeur qu'elle n'en crée.

À mon avis, cela se produit quand les hauts dirigeants renoncent à exercer leurs responsabilités en matière de gouvernance des TI, sous prétexte que la technologie est le principal facteur en jeu. Il en résulte à tout le moins des dépenses en TI mal ciblées, et parfois des dépenses excessives. Il ne s'agit pas d'un problème d'ordre technologique, mais bien d'un problème de gestion.

J'ajouterais que la propension de la haute direction à abdiquer son rôle en matière de TI est encore plus forte dans un contexte de gestion déléguée. C'est une voie sûre vers l'échec. Nous insistons pour que les dirigeants participent activement à la gestion stratégique des TI et s'assurent de la présence des éléments fondamentaux :

- des plans stratégiques des TI liés aux affaires et construits sous l'angle de la valeur – et non de la technologie;
- des comités structurés réunissant les principaux intéressés afin d'approuver et de surveiller les activités;
- une répartition claire des pouvoirs et des responsabilités, par le truchement d'un modèle de reddition de comptes;
- des mécanismes rigoureux de production de rapports factuels dont les personnes appropriés prennent connaissance pour s'assurer que les résultats désirés sont atteints ou que les mesures de correction requises sont adoptées.

Nous sommes un fournisseur de services de gestion déléguée et les services en TI forment un volet fondamental de nos activités. Nous pouvons assurer l'excellence du service à faibles coûts. Nous maîtrisons les technologies, le modèle de prestation des services et les processus. À long terme toutefois, pour maximiser la valeur créée pour nos clients, il faut que nous les aidions à atteindre l'excellence en gestion des TI, dont la gouvernance est un aspect fondamental.