

Livre blanc

Planification stratégique des TI pour les PME

Planification stratégique des TI pour les PME

Auteure

Carole Le Néal, CISA, CISSP, CIA

Directeur de projet

Malik Datardina, CA, CISA

Comité consultatif sur les technologies de l'information

Président

Ray Henrickson, CA•TI, CA•CISA, Banque Scotia, Toronto

Membres

Efrim Boritz, FCA, CA•TI/CISA, Ph.D., Université de Waterloo, Toronto

Nancy Y. Cheng, FCA, Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa

Malik Datardina, CA, CISA, Data Sync Consulting Inc., Mississauga
(conseiller du Comité)

Mario Durigon, CA, KPMG LLP, Toronto

Henry Grunberg, CA•TI, Ernst & Young LLP, Toronto

Andrew Kwong, CA, Deloitte & Touche LLP, Toronto

Carole Le Néal, CISA, CISSP, CIA, Mouvement des caisses Desjardins, Montréal

James R. Murray, CA•CISA, CA•CIA, Grant Thornton LLP, Halifax

Robert G. Parker, FCA, CA•CISA, Deloitte & Touche LLP, Toronto

Robert J. Reimer, CA•TI, CA•CISA, CISM, PricewaterhouseCoopers LLP, Winnipeg

Douglas G. Timmins, CA, Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa

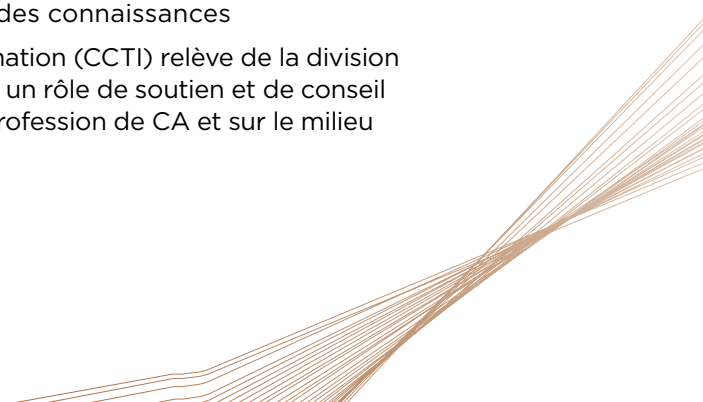
Gerald D. Trites, FCA, CA•TI, CA•CISA, Zorba Research Inc., Heatherton
(conseiller du Comité)

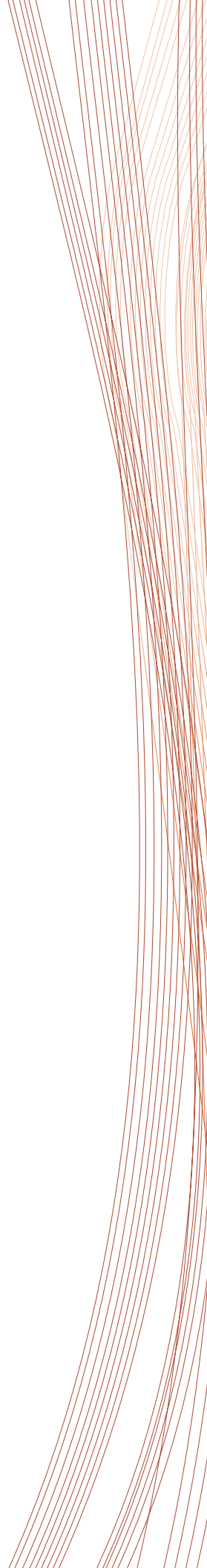
Bryan C. Walker, CA, L'Institut Canadien des Comptable Agréés, Toronto

Permanent de l'ICCA

Dave Pollard, CA, vice-président, Développement des connaissances

Le Comité consultatif sur les technologies de l'information (CCTI) relève de la division Développement des connaissances de l'ICCA. Il joue un rôle de soutien et de conseil sur les questions de TI qui ont une incidence sur la profession de CA et sur le milieu des affaires.





Introduction

Dans le monde interconnecté qui est le nôtre aujourd'hui, bon nombre d'organisations, à des degrés divers, comptent sur les technologies de l'information (TI) dans la conduite de leurs activités. Elles en dépendent pour leurs systèmes comptables et bureautiques, mais possiblement aussi pour publiciser leurs offres sur le Web, commander des fournitures et des services en ligne, gérer les calendriers, la paie et les stocks, assurer le suivi des processus automatisés, communiquer avec leurs homologues et leurs clients, fournir des services en ligne et effectuer des opérations virtuelles sur Internet. Quels que soient leurs besoins, les propriétaires et dirigeants d'entreprises doivent investir beaucoup de temps et d'argent pour gérer l'environnement de TI nécessaire à la conduite de leurs affaires.

Étant donné l'importance stratégique des TI, les grandes entreprises ont compris depuis longtemps que la planification de l'évolution de leurs ressources technologiques est un élément essentiel de leur planification stratégique d'entreprise. De plus en plus, les TI sont perçues non seulement comme un moyen de se différencier stratégiquement, mais également comme un secteur d'activité en soi. Par conséquent, les grandes organisations suivent constamment les changements qui surviennent dans les environnements d'affaires et de TI, ont un personnel hautement qualifié pour la planification des affaires et des TI et améliorent régulièrement leurs processus et méthodes de planification.

Ce n'est pas le cas de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) qui n'ont pas encore saisi l'importance et les avantages de la «planification stratégique des TI» pour leurs affaires. Ainsi, les dirigeants de PME investissent souvent en TI de façon ponctuelle pour suivre les tendances du marché ou sur la base des conseils d'un fournisseur de technologie, et leurs ressources financières limitées ne sont pas nécessairement consacrées aux priorités essentielles. Des besoins urgents en TI doivent parfois être comblés à un moment où l'entreprise est à court d'argent ou alors qu'elle a planifié de consacrer ses fonds limités à d'autres projets commerciaux.

L'absence de plan stratégique des TI en bonne et due forme dans les PME n'est guère surprenante, car lorsqu'il existe un plan d'affaires, celui-ci prend souvent la forme d'un résumé dans la tête du fondateur et évolue au même rythme effréné que le marché. Pourtant, si l'on considère le coût, le temps de mise en œuvre et l'importance des TI pour la plupart des entreprises, les dirigeants de PME devraient élaborer un plan stratégique des TI même si le plan d'affaires stratégique de l'entreprise n'est pas encore pleinement étayé. Les discussions dynamiques indispensables entre le service des TI et la direction peuvent en fait inciter l'entreprise à élaborer son plan d'affaires stratégique en parallèle avec son plan stratégique des TI, une situation avantageuse sur tous les plans.

Comme nous le montrerons ci-après, les avantages inhérents à la mise en place d'un plan stratégique des TI sont nombreux. Comme l'a dit Sir Winston Churchill : «Au lieu de nous inquiéter pour l'avenir, pensons et planifions l'avenir.»

Le présent document repose sur trois études de cas d'organisations qui ont mis en œuvre un plan stratégique des TI. Ces scénarios réels illustrent les avantages inhérents à l'élaboration d'un tel plan au moyen d'une approche qui a fait ses preuves, et montrent les écueils potentiels liés à l'ignorance de facteurs clés de réussite.

Ce document vise avant tout à sensibiliser les propriétaires et dirigeants de PME à la nécessité d'avoir un plan stratégique des TI ainsi qu'à sa nature et à ses avantages. Il peut néanmoins s'avérer utile pour des organisations de plus grande taille.

Alignement du plan stratégique des TI sur le plan d'affaires stratégique

De nombreux facteurs, tels qu'un changement de direction, la nécessité de se conformer à une réglementation extérieure, des recommandations formulées par l'auditeur, l'évolution de l'industrie, l'incapacité à satisfaire les attentes de la direction des secteurs d'activité ou encore des changements imprévus dans l'environnement commercial peuvent être à l'origine de la décision de l'entreprise d'investir dans l'élaboration d'un plan stratégique des TI. Comme le démontrent les études de cas ci-après, les motivations varient grandement d'une entreprise à l'autre. Toutefois, quels que soient les éléments à l'origine de leur décision, les entreprises se demanderont comment elles ont pu fonctionner de façon efficace auparavant.

Études de cas

Les trois entreprises étudiées dans le cadre de la préparation de ce document ont compris pour des raisons très différentes qu'elles devaient se doter d'un plan stratégique des TI. Leur nom n'apparaît pas, pour des raisons de confidentialité. Vous trouverez à l'Annexe A un résumé des effets qu'a eus sur chaque entreprise la mise en œuvre d'un plan stratégique des TI.

- *Étude de cas A* : Des changements de direction fréquents ont miné la crédibilité du service des TI dans cette organisation de 1 200 personnes, au point où le précédent directeur des TI a été exclu à la fois du processus de planification stratégique de l'entreprise et de l'équipe de haute direction. Confrontés à des besoins pressants en matière de TI, les dirigeants des secteurs d'activité devaient régulièrement prendre les choses en main et sous-traiter des activités essentielles à des fournisseurs de services applicatifs sans consulter le service des TI au préalable. Apparemment inconscients des risques et des conséquences de leurs décisions individuelles, et malgré des rapports d'audit contenant des recommandations contraires, ils avaient créé un environnement TI décentralisé et coûteux, présentant des lacunes majeures. De nombreuses applications traitaient des données et des fonctions similaires et les différents systèmes étaient incapables de communiquer entre eux. Face à des exigences réglementaires de plus en plus fortes et à des changements majeurs dans les pratiques de l'industrie, l'entreprise a fini par comprendre que des mesures radicales devaient être prises si elle voulait demeurer compétitive. Elle a embauché un directeur des TI possédant d'excellentes références dans l'industrie et en marketing, dont les principales priorités étaient de renforcer son équipe de gestion et d'élaborer un plan stratégique des TI. Le plan précédent datait de huit ans et n'avait jamais été mis à jour. Le processus de planification a permis une meilleure compréhension de la structure de coûts des TI et du besoin urgent d'une plateforme de TI intégrée pour les secteurs d'activité névralgiques de l'entreprise.
- *Étude de cas B* : Des problèmes dus à un rendement inférieur aux attentes et à de nombreux aménagements rendus nécessaires par la désuétude d'un système applicatif essentiel à l'exploitation de l'entreprise ont amené le PDG de cette organisation de 300 personnes à remplacer ce système par un nouveau progiciel et une nouvelle plateforme d'infrastructure vantés par son fournisseur. De nombreuses difficultés sont apparues pendant le projet. La plupart d'entre elles auraient pu être évitées si l'entreprise avait investi au préalable dans l'élaboration du plan stratégique des TI recommandé par ses vérificateurs internes et externes, et requis par les autorités de réglementation. Confrontée à la nécessité de se conformer aux règles sur la confiance des investisseurs

et aux règles spécifiques de l'industrie ainsi qu'à une nouvelle vérification, la direction a décidé de faire appel à l'extérieur pour produire le tout premier plan stratégique des TI de son existence. Les conclusions de ce plan entraînent des changements majeurs dans la structure de gouvernance de l'entreprise, son portefeuille de projets, ses méthodes ainsi que son personnel et ses compétences.

- *Étude de cas C* : En tant qu'associé en comptabilité possédant une vaste expérience de la vérification des TI, le nouveau membre du conseil du chapitre provincial d'une organisation caritative a vite compris qu'aucun plan ne soutenait les décisions d'investissement en TI. Des changements étaient apportés sur une base ponctuelle, dans le cadre de projets menés par le service des TI plutôt que motivés par les principaux besoins d'affaires de l'organisme. Il a demandé qu'un plan stratégique des TI soit mis en place et s'est assuré que celui-ci était conçu pour s'intégrer parfaitement dans la vision stratégique globale et le plan de fonctionnement de l'organisme. En engageant activement le personnel et les autres membres du conseil dans le processus de planification, il a géré les attentes et mené le conseil à s'approprier le plan résultant, lequel abordait les besoins actuels et futurs de l'organisme, ainsi que les ressources financières et autres nécessaires pour y répondre. Sa démarche a été grandement appréciée.

Avantages inhérents à l'élaboration d'un plan

En plus d'alimenter et d'enrichir le plan d'affaires stratégique de l'organisation, l'élaboration d'un plan stratégique des TI présente de nombreux avantages :

- permettre l'alignement des objectifs d'affaires, des objectifs de TI et de la gestion des risques pour garantir l'aménagement approprié du budget des TI;
- vérifier que le service des TI possède l'organisation, les services, les applications, les technologies, les compétences, les processus et les méthodes nécessaires pour optimiser sa contribution au plan d'affaires stratégique de l'organisation;
- fournir au directeur ou au responsable des TI la possibilité d'informer le(s) propriétaire(s) et les dirigeants des divers aspects, composantes et coûts totaux des services à base de TI — et de leur responsabilité en matière de financement. Cette information est essentielle à la prise de décisions efficaces et pleinement éclairées, basées sur l'alignement des affaires et des TI;
- présenter au directeur des TI une plateforme permettant de discuter des niveaux de service de TI requis par le(s) propriétaire(s) de même que des structures de coûts associées à la prestation de services de niveau «or», «argent» ou «bronze»;
- sensibiliser la haute direction aux faiblesses actuelles des TI, lesquelles doivent être résolues pour que l'organisation continue de répondre de façon satisfaisante aux exigences réglementaires et aux besoins de l'industrie et des clients, ainsi qu'aux exigences de sécurité, de continuité et de renouvellement propres à son infrastructure de TI;
- offrir à l'organisation l'opportunité de rationaliser ses opérations grâce aux gains de productivité induits par les TI;
- produire une feuille de route pour la prise en compte des besoins, défis et opportunités futurs.

Parmi les avantages potentiels figurent l'identification des problèmes de gouvernance qui doivent être résolus et le renforcement des pratiques courantes pour garantir leur efficacité et leur alignement avec des modèles de premier ordre comme la bibliothèque ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), le modèle CMMI (*Capability Maturity Model® Integration*) ou encore le *Resiliency Management Model* du CERT. La planification stratégique permet aussi d'alimenter l'élaboration de l'architecture d'information et de l'orientation technologique des TI.

Répondre aux attentes des clients

Les entreprises doivent s'assurer que leur architecture technologique évolue en fonction des attentes des clients et des utilisateurs. Sinon, elles courent au-devant d'incidents qui pourront nuire à leur réputation, aussi bien localement qu'à l'étranger. Par exemple, la publicité autour des problèmes techniques qui ont entravé les flux de données et causé l'arrêt du système central de transactions de la Bourse de Toronto (TSX) pendant une bonne partie de la journée du 17 décembre 2008 n'a pas seulement entaché la réputation du TSX, mais elle a également entraîné des pertes de revenus, certains clients ayant choisi de se tourner vers d'autres systèmes de transactions.

Le cycle de planification

Il est essentiel d'avoir un plan stratégique des TI pour toute planification à court, moyen ou long terme. Selon les experts, des prévisions à trois ans sont nécessaires pour une planification efficace des TI, comparativement à la planification du cycle d'affaires, plus court (12 à 18 mois) et plus réactif. Le service des TI doit donc anticiper les besoins des utilisateurs et ne pas attendre que ceux-ci leur soumettent des demandes urgentes. Ainsi, la planification permet au service des TI d'offrir orientation et leadership, plutôt que d'agir comme «préposé aux commandes», souvent au détriment des priorités de l'entreprise. La planification constitue également un moyen d'affecter les ressources de façon efficace entre des intérêts concurrents au sein de l'organisation.

Études de cas

Chacune des trois entreprises étudiées a été satisfaite de la vision acquise au moyen de la planification stratégique des TI ainsi que de l'expérience vécue :

- *Étude de cas A* : Comme l'a souligné le vice-président des TI de cette entreprise, la planification stratégique est essentielle à l'établissement des priorités d'investissement en TI et des stratégies de mise en œuvre globales indispensables pour apporter les changements nécessaires aux capacités de l'entreprise. Selon son expérience, ne pas avoir de plan stratégique des TI comporte des risques considérables, y compris celui d'investir dans des projets à faible priorité qui ne sont pas alignés sur le plan d'affaires stratégique de l'entreprise. Les mauvaises décisions résultent souvent de l'absence d'une feuille de route et d'une vision globale des activités de l'entreprise et de son environnement de TI. De plus, la création d'une plateforme de TI intégrée, indispensable pour assurer la conformité à diverses exigences réglementaires, peut s'avérer difficile, voire impossible sans un plan stratégique des TI mûrement réfléchi.
- *Étude de cas B* : Le plan stratégique des TI de l'entreprise était quasiment achevé lorsqu'un nouveau vice-président de l'exploitation est devenu responsable du service des TI après la démission du directeur de ce service. Les recommandations du plan ont guidé le nouveau vice-président dans l'utilisation

des ressources existantes pour élaborer le budget d'exploitation de l'année suivante et renforcer son équipe en vue de mieux répondre aux attentes des utilisateurs. Un an plus tard, la plupart des conclusions du plan demeuraient pertinentes, mais certaines de ses recommandations et priorités devaient être revues. Cela est normal car des événements imprévisibles, comme l'effondrement dramatique des marchés boursiers aux troisième et quatrième trimestres de 2008, illustrent bien la rapidité avec laquelle des événements extérieurs peuvent se répercuter même sur les plans les plus mûrement réfléchis. Comme l'a dit Yogi Berra : «Il est difficile de faire des prédictions, surtout au sujet de l'avenir.»

- *Étude de cas C* : Le plan stratégique des TI de l'organisme a permis au membre du conseil (qui est devenu par la suite président du comité des TI de l'organisme et, de fait, son «directeur des TI») de démontrer la valeur des TI à ses collègues. Le plan a amené des changements dans la structure de l'organisation, à la fois au sein du service des TI et dans d'autres groupes, et a abouti à la mise en œuvre de processus plus rigoureux et moins coûteux grâce à une meilleure gestion. Un des avantages clés du plan a été de réduire le nombre de rapports financiers et de rapports d'activités et de gestion produits initialement par la base de données de type CRM du groupe, le faisant passer de 1 700 à 200, et leur temps de préparation de six semaines à cinq jours. Cette réalisation a profité non seulement au groupe local, mais également au comité pancanadien de transformation de l'organisme, dont l'objectif est de créer des synergies et de tirer parti des services mis en commun avec les autres chapitres au pays. Le service des TI pilote ce projet pour le chapitre local, en étroite collaboration avec les responsables de la gestion des utilisateurs, et donc avec une meilleure compréhension des besoins d'affaires. Grâce à la planification stratégique, le service des TI a fermement établi sa réputation d'acteur clé dans la réussite de l'organisme de charité.

Facteurs à prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan stratégique des TI

Cibler les priorités de l'entreprise et aligner le plan stratégique des TI sur celles-ci

De prime abord, le défi que représente l'élaboration d'un plan stratégique des TI peut sembler insurmontable pour une PME qui n'en a jamais conçu. Cependant, comme le souligne le vice-président des TI de l'entreprise A, il n'est pas indispensable que le premier plan prenne en compte tous les processus de l'entreprise. Cibler des domaines clés permet au service des TI non seulement de se concentrer sur les besoins les plus urgents de l'entreprise (identifiés avec le(s) propriétaire(s) et les dirigeants des secteurs d'activité), mais aussi de produire le plan plus rapidement. Par conséquent, les projets énumérés dans la feuille de route peuvent être lancés plus tôt, et l'entreprise en tirera des avantages plus rapidement. La vision des domaines moins essentiels peut être explorée plus tard, une fois que les priorités auront été traitées.

Les experts s'accordent sur un point : la planification stratégique des TI consiste avant tout à faire des choix. Même pour les grandes entreprises, les meilleurs plans sont les plus simples :

- ils doivent établir et soutenir de trois à cinq thèmes principaux, clairement reliés à des objectifs d'affaires spécifiques et à certains actifs à risque;

- ils sont pratiques, concis et axés sur le public cible;
- ils fournissent une ouverture claire pour l'élaboration du plan d'investissement en TI de l'organisation, maintenant et pour les années à venir.

L'exercice de planification stratégique des TI facilite également l'évaluation de l'impact cumulatif des divers projets de l'entreprise sur son portefeuille d'applications, afin d'harmoniser les efforts entre les différentes parties prenantes.

Comme le plan stratégique des TI fournit à l'organisation un moyen d'atteindre ses objectifs d'affaires, on ne soulignera jamais assez que les TI doivent travailler de concert avec les dirigeants des secteurs d'activité.

Démontrer la valeur ajoutée du budget annuel du service des TI

Les propriétaires de PME et les dirigeants des secteurs d'activité ont tendance à sous-estimer les coûts totaux des TI. À moins que cela ne leur soit clairement expliqué, ils ne réalisent pas que les coûts de maintenance et de traitement, indispensables au maintien des systèmes d'information existants et à la résilience des opérations de TI, comptent pour 75 % du budget de fonctionnement annuel des TI. Une technique particulièrement utile pour les sensibiliser consiste à mettre en correspondance, d'une part, les services et, d'autre part, les applications et l'infrastructure nécessaires pour les offrir, selon le niveau de service TI souhaité. Cela permet de démontrer leur valeur relative une fois les coûts récurrents absorbés. Un ancien vice-président de l'exploitation des TI utilisait une analogie particulièrement pertinente pour faire prendre conscience à ses clients de cet aspect impopulaire. Il disait : «Une fois que vous avez mis un enfant au monde, il vous faut en prendre soin, et ce, pendant des années.»

La planification stratégique offre au directeur des TI ou de l'informatique une occasion unique de sensibiliser les dirigeants de l'entreprise à ces coûts ainsi qu'à la responsabilité de leur financement, que ce soit dans le cas d'applications et d'infrastructures existantes ou de projets de développement de nouveaux systèmes. Il est vital que les organisations comprennent que la maintenance est un problème d'entreprise et pas seulement un problème de TI. Une vision à long terme favorise les discussions nécessaires pour s'assurer que les bons choix sont faits, en conformité avec les moyens financiers de l'entreprise et les capacités du service des TI.

Revoir les stratégies antérieures d'impartition et de délocalisation

L'exercice de planification offre également à l'organisation l'opportunité de passer en revue sa stratégie actuelle en ce qui a trait à l'impartition et à la délocalisation. Par exemple, la crise financière qui a débuté en 2008 et la récession mondiale qu'elle a entraînée ont pu exposer les principaux fournisseurs de services de TI à certains risques financiers, du fait d'une situation nationale instable et du risque posé par les autres clients de l'impartiteur. Le mot d'ordre visant l'achat national pour soutenir l'économie qui s'en est suivi peut également inciter les organisations qui avaient localisé certaines activités à envisager de les rapatrier, que ce soit en interne ou auprès de sous-traitants locaux. Les réductions de coûts offertes par des fournisseurs de services de TI peuvent également inciter les entreprises en manque de liquidités à sous-traiter certaines de leurs fonctions de TI.

Reconnaître les TI en tant que secteur d'activité

Jusqu'à tout récemment, le service des TI était considéré avant tout comme un service de soutien. Cependant, des organisations de premier plan ont réalisé que les TI étaient également un secteur d'activité pouvant apporter une contribution non négligeable à leur croissance, au même titre que le marketing, le développement de produits et les finances. Le plan stratégique peut démontrer aux parties prenantes comment il est possible d'exploiter les forces des TI pour créer des débouchés commerciaux et fournir aux dirigeants des secteurs d'activité des moyens supplémentaires d'accroître leur part de marché.

Voici quelques-uns des moyens à la disposition des entreprises pour optimiser la valeur ajoutée de leurs services et investissements en TI:

- *Fidéliser la clientèle* : Les TI sont de plus en plus utilisées comme moyen de mieux intégrer les clients à l'entreprise. Grâce au commerce électronique, par exemple, certaines entreprises cultivent des relations étroites avec leurs clients et développent des produits basés sur leurs besoins spécifiques.
- *Comprendre les tendances et les cycles* : Les entreprises peuvent dégager des profits non négligeables en exploitant leurs données. Par exemple, les technologies d'exploration de données et de veille stratégique leur permettent d'avoir une meilleure idée des habitudes de consommation et même de détecter et prévenir la fraude.
- *Collaborer à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise* : Les nouvelles technologies telles que l'informatique collaborative et le Web 2.0 (messagerie instantanée, LinkedIn, wikis, blogues) permettent maintenant de favoriser le travail d'équipe, la créativité et l'interaction avec les employés, les partenaires d'affaires ou les clients.
- *Tirer parti des outils de réseautage social* : Les entreprises commencent à s'intéresser au réseautage social sur Internet (par exemple au moyen de Facebook, MySpace, YouTube, Twitter) pour accroître leur visibilité, contrer la publicité négative, assurer une meilleure veille stratégique, obtenir de précieuses informations sur des employés ou des clients potentiels, recevoir des commentaires de la part de clients ou du public, etc. Cependant, de tels outils ne peuvent être déployés que lorsque tous les risques liés à la sécurité et à la confidentialité de même que les risques juridiques ont été résolus.
- *Mettre en place des processus plus efficaces* : Les TI permettent aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs processus opérationnels, que ce soit en automatisant certaines tâches ou en automatisant les contrôles nécessaires à leur exécution. Comme il est expliqué dans le dossier d'information de l'ICCA intitulé *Le rôle des technologies de l'information dans l'atteinte d'une conformité durable à la réglementation*, l'utilisation de contrôles automatisés réduit considérablement le coût de la conformité. De plus, il a été démontré que le marché réagit favorablement à des contrôles internes efficaces en faisant augmenter le cours de l'action de l'entreprise. Un traitement ininterrompu, rendu possible par un logiciel de gestion des processus opérationnels ou du flux de production, est un autre exemple de gains de productivité rendus possibles par les TI.
- *Gérer le courriel de façon plus efficace* : Les organisations utilisent maintenant le courriel pour accroître leur efficacité interne et faciliter la création de débouchés commerciaux avec leurs clients actuels et potentiels. De plus, elles filtrent le pourriel, assurent la confidentialité des données et répondent aux

questions de sécurité, de disponibilité et de coût de même qu'aux questions juridiques que posent l'augmentation exponentielle du volume des courriels et la popularité sans cesse croissante des appareils personnels tels que le Blackberry, des tendances abordées dans le cahier de l'ICCA intitulé *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le courrier électronique* (à paraître en 2010).

- *Protéger les actifs informationnels* : Certaines sociétés recourent aux TI pour protéger les actifs de l'entreprise ou des clients (par exemple les données d'entreprise ou les données des clients), après s'être assurées que cette stratégie ne transgresse pas les réglementations ou normes existantes, telles que la norme PCI DSS (*Payment Card Industry's Data Security Standard*). Toutes les entreprises qui utilisent des services de paiement doivent se conformer à cette norme de sécurité du secteur des cartes de crédit.
- *Obtenir un avantage concurrentiel* : Les entreprises chefs de file utilisent les TI à la fois comme un élément facilitateur et, ce qui est peut-être encore plus important, comme un moteur pour les initiatives d'entreprise.

Les principaux éléments d'un plan stratégique des TI

À l'instar du plan d'affaires stratégique lui-même, le plan stratégique des TI conçu pour le soutenir et l'enrichir définit l'état actuel et souhaité de l'environnement TI de l'entreprise, la feuille de route qui permettra à l'entreprise d'atteindre son but et les façons de mesurer sa progression. Il définit également l'horizon cible pour atteindre cet état souhaité. La haute direction doit avaliser le plan stratégique des TI afin qu'il soit possible d'obtenir les ressources nécessaires à sa concrétisation. Il est donc vital que le directeur/responsable des TI présente un plan rédigé dans un langage d'affaires qui définit clairement les avantages pour l'organisation dans son ensemble.

Au moment de l'élaboration du plan stratégique des TI, les discussions entre le service des TI et la direction de l'entreprise peuvent, par exemple, donner à une PME ayant un simple point de présence sur Internet l'occasion de progresser le long de sa courbe de maturité. À terme, la PME pourrait fournir sur le Web de l'information sur ses produits et services, ou passer aux affaires électroniques et éventuellement arriver à une intégration complète avec ses clients et/ou fournisseurs. Ainsi, l'entreprise dans son ensemble peut grandement bénéficier de l'élaboration d'un plan stratégique des TI mûrement réfléchi.

Généralement, le plan stratégique des TI se compose des éléments suivants :

- **Sommaire**

Un aperçu concis du plan stratégique des TI et de sa pertinence, de ses implications et de ses défis pour l'entreprise devrait être fourni. Un sommaire bien rédigé est essentiel pour s'assurer l'adhésion de la haute direction et l'approbation du plan d'investissement en TI. Comme il est expliqué plus haut, il est crucial de présenter un plan simple et ciblé, comprenant de trois à cinq initiatives principales alignées sur les objectifs d'affaires et présentées en ordre de priorité décroissante, pour obtenir l'approbation de la direction. Ce plan montre la détermination du service des TI à répondre aux besoins les plus urgents de l'entreprise.

- **Contexte commercial**

Cette partie doit comprendre une description de la mission de l'entreprise, de sa vision, de ses motivations, de ses objectifs, de ses risques et des nouvelles tendances commerciales qui doivent être prises en compte. Elle doit comporter de l'information sur les principaux changements ou développements intervenus dans l'environnement concurrentiel de l'entreprise, identifier ses facteurs clés de succès et établir un lien clair entre chaque risque ou objectif d'affaires et la réponse attendue des TI. Les priorités de l'entreprise doivent être clairement établies pour que le plan des TI réponde aux préoccupations les plus essentielles.

La direction de l'entreprise doit prendre part à ce processus, autant pour définir ces divers éléments que pour formuler sa stratégie d'affaires. Il en résulte une situation gagnant-gagnant tant pour les entreprises qui n'ont pas de plan d'affaires en bonne et due forme que pour celles qui en ont un, puisque l'élaboration du plan stratégique des TI donne aux propriétaires ou aux dirigeants des secteurs d'activité l'occasion de désassembler leurs plans d'affaires en utilisant l'information sur le contexte d'affaires recueillie au cours de l'exercice de planification stratégique des TI.

Il est également nécessaire de travailler en étroite collaboration avec la direction pour identifier les processus opérationnels importants et les tâches qui les sous-tendent. Cette étape peut ajouter une valeur considérable à l'exercice de planification stratégique des TI car elle permet à l'entreprise de se concentrer sur des domaines clés et d'évaluer la pénétration courante et effective des TI dans chacun de ces domaines clés. Les processus opérationnels de l'entreprise sont consignés dans des diagrammes et des bases de données, et analysés à l'aide de méthodes de décomposition fonctionnelle.

- **Feuille de route des TI**

Les éléments suivants font en général partie de cette section :

- *Principes directeurs et objectifs* : La conversion des processus TI selon des modèles de calibre mondial tels que l'ITIL, le CMMI et le *Resiliency Management Model* du CERT, le développement d'applications Web, la standardisation de certains types de serveurs ou la définition de nouveaux ensembles de compétences nécessaires à la conversion à de nouveaux langages de programmation et processus TI ainsi qu'à de nouvelles technologies et méthodes illustrent certains principes que l'organisation des TI peut mettre en place pour livrer efficacement les services de TI.
- *Évaluation interne* : Cette partie analyse les forces, les faiblesses et les besoins de l'organisation des TI en ce qui concerne sa gouvernance, sa capacité, ses compétences, sa technologie, ses processus, ses applications, ses données, sa culture et sa structure. Une évaluation des risques permet également d'identifier les actifs vulnérables.
- *Évaluation externe* : Une analyse de l'état des technologies de l'entreprise et de celles de ses concurrents est nécessaire pour assurer leur adéquation, leur résilience et leur capacité continue de répondre aux attentes des clients, ainsi que pour se conformer aux objectifs et ententes de niveaux de service en place. L'impartition, la décentralisation, l'internationalisation, la disponibilité des compétences requises et les changements réglementaires sont également abordés dans cette partie.

- *Principales initiatives TI* : Cette partie résume et identifie clairement les initiatives TI nécessaires pour soutenir les priorités stratégiques de l'entreprise. Les initiatives TI spécifiques et les projets planifiés pour les réaliser sont également mis en correspondance avec les objectifs d'affaires, les avantages attendus et les actifs à risque. La présentation des coûts, du calendrier proposé et des dépendances de chacune des initiatives ajoute également de la valeur au plan. L'utilisation de graphiques, de tableaux et d'outils d'alignement permet d'assurer que ces liens sont immédiatement évidents pour la direction de l'entreprise.
- *Annexes* : Des documents de référence sont présentés en annexe et visent à faire en sorte que le plan stratégique des TI demeure bref, tout en étant explicite.

Tâches connexes

Une fois achevé, le plan stratégique fournit une base et des indications importantes pour l'élaboration du plan d'exploitation, du plan tactique et du plan de mise en œuvre des TI, ainsi que pour les plans d'investissement à long terme et les architectures — c'est-à-dire les structures de technologie, de systèmes et applications et de données ainsi que le portefeuille de projets de maintenance des TI indispensables pour réaliser les objectifs et le plan d'affaires stratégique de l'entreprise. Le directeur/responsable des TI utilise la feuille de route fournie par le plan stratégique général des TI sur trois ans pour élaborer un plan tactique détaillé qui déterminera à la fois le budget annuel et les projets d'importance à réaliser dans l'année d'exploitation à venir. Dans le cas de projets sur plusieurs années, le plan tactique doit identifier les phases du projet planifiées dans l'année à venir.

Comment élaborer un plan stratégique des TI

Approches courantes

Contrairement aux grandes organisations, les PME peuvent rarement se permettre de maintenir en permanence une équipe d'experts en planification stratégique des TI. Par conséquent, l'approche utilisée varie considérablement d'une organisation à l'autre. Certaines choisissent de le faire elles-mêmes, alors que d'autres se tournent vers des spécialistes à l'externe pour les aider ou faire le travail pour elles.

Quelle que soit l'approche retenue, il est essentiel que le directeur/responsable des TI s'assure que le plan résultant est aussi pratique que possible. L'expérience a montré que le fait de déléguer la tâche à des consultants sans une participation et un contrôle suffisants de la part du service des TI augmente le risque de produire un plan théorique, dont la pertinence et la valeur ajoutée pour le service des TI et l'organisation seraient discutables.

Comment trouver les bons consultants

Étant donné l'importance que revêt l'élaboration d'un plan stratégique des TI efficace, les PME qui recourent à une aide externe doivent faire appel au bon consultant. Il est essentiel que le directeur/responsable des TI s'adresse à une organisation réputée possédant une connaissance et une expérience solides du secteur et ayant déjà élaboré des plans similaires pour d'autres clients. La firme choisie doit également démontrer qu'elle possède déjà les méthodes, les modèles et les outils nécessaires pour assurer la livraison de plans de qualité. Pour cette raison, le directeur/responsable des TI ne doit pas envisager de faire appel à des consultants autonomes pour un tel contrat, car leur compréhension restreinte du secteur

et des méthodes efficaces de planification stratégique des TI pourrait limiter leur capacité d'apporter une valeur ajoutée et d'aligner de façon appropriée le plan stratégique des TI sur le plan d'affaires stratégique de l'entreprise.

Si le directeur/responsable des TI ignore comment s'y prendre pour trouver la bonne expertise, il peut faire appel à un grand cabinet d'experts-conseils généralistes ou spécialisés en comptabilité pour l'aider à rédiger un appel d'offres et repérer des fournisseurs potentiels. Il est important, néanmoins, que le directeur/responsable des TI choisisse une organisation dont l'indépendance lui est assurée afin d'éviter tout conflit d'intérêts potentiel au cours des recherches qui seront effectuées sur le marché.

La nécessité de faire participer les dirigeants de l'entreprise

Il est essentiel d'inclure la haute direction, les dirigeants des secteurs d'activité et les responsables des utilisateurs dans le processus de planification stratégique des TI pour garantir l'alignement sur le plan d'affaires stratégique. En assurant la participation active de ces personnes, le service des TI peut ainsi obtenir une meilleure compréhension de leurs attentes actuelles et futures. Le directeur/responsable des TI en profite grandement lui aussi car il peut puiser dans leur connaissance collective des tendances quant à l'environnement réglementaire et concurrentiel de l'entreprise. La contribution de la direction à l'élaboration du plan stratégique des TI profite ainsi à la fois à l'organisation et au service des TI, et ce, d'au moins cinq façons :

1. Elle garantit que le plan stratégique des TI est bien aligné sur le plan d'affaires stratégique.
2. Elle permet au service des TI de sensibiliser les responsables des utilisateurs à la structure de coûts des TI, y compris le coût total inhérent à la maintenance des actifs informatiques de l'entreprise.
3. Elle permet au service des TI d'obtenir plus facilement l'adhésion de la direction et le financement nécessaire.
4. Elle donne au service des TI les moyens d'anticiper les besoins des utilisateurs plutôt que d'y répondre en mode de gestion de crise.
5. Elle fournit au service des TI une plateforme qui favorise un dialogue régulier avec la direction en ce qui concerne sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Sources d'information

Diverses sources peuvent être mises à profit pour l'élaboration du plan stratégique. Des discussions régulières, tenues avec la direction de l'entreprise et des homologues d'autres entreprises et portant sur les changements dans l'environnement interne et externe, sont essentielles pour préserver une vision exacte des changements à apporter à l'environnement TI de l'entreprise. Une analyse comparative procure également des données précieuses sur la façon dont les TI et les activités de l'entreprise se comparent à celles d'autres acteurs de l'industrie. Les grandes organisations s'abonnent généralement à des services de recherche spécialisés proposés par des groupes de réflexion réputés et qui leur donnent des indications sur les tendances technologiques. Cependant, les plus petites organisations peuvent obtenir des informations comparables auprès de grands cabinets comptables ou cabinets-conseils en TI de leur région. Elles peuvent aussi recueillir de précieuses informations en visitant régulièrement certains sites Internet tels que *Tech Review*, *Computerworld*, la rubrique TI de *Business Week*, etc.

Il est essentiel de faire appel aux connaissances et aux conseils professionnels du personnel spécialisé dans ce domaine pour obtenir une analyse exhaustive des forces et des faiblesses des TI. Les PME qui ont sous-traité une partie de leurs activités TI ou de leurs fonctions de développement de systèmes doivent également faire participer activement leurs fournisseurs de services, ou ceux qui sont pressentis pour les remplacer, à leur processus de planification.

Études de cas

Les organisations que nous avons étudiées ont abordé la planification stratégique des TI de trois façons différentes, avec des résultats divers :

- *Étude de cas A* : Étant donné les problèmes de crédibilité du service au sein de l'organisation, le vice-président du service des TI et son supérieur ont décidé de bâtir leur plan stratégique des TI avec l'assistance d'un cabinet-conseil réputé possédant une excellente connaissance de l'industrie. Les consultants ont fourni un cadre décrivant les principaux processus et sous-processus opérationnels prenant différentes formes dans toute l'industrie. Avant de rencontrer les hauts responsables des secteurs d'activité générateurs de revenus classés selon leur priorité par la haute direction, le service des TI a répertorié les systèmes et les données actuellement utilisés par l'entreprise pour soutenir chacun des processus du cadre. Au cours des rencontres, la connaissance qu'avaient les consultants des types de systèmes et de technologies utilisés par les concurrents du secteur, leur connaissance des tendances de l'industrie, et l'information, le soutien et l'orientation fournis par le vice-président des TI ont permis à toutes les parties d'élaborer le plan stratégique des TI nécessaire pour soutenir les plans d'affaires clés. Cette approche a été un grand succès et a beaucoup amélioré la confiance des utilisateurs dans les TI, au point où le directeur de l'informatique fait maintenant partie de l'équipe de la haute direction.
- *Étude de cas B* : Le directeur financier a blâmé le directeur des TI pour bon nombre des problèmes qui ont fait que son projet opérationnel crucial a duré deux ans de plus que prévu, bien qu'il ait lui-même négligé de soulever un bon nombre des questions décrites dans la publication de 2007 de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les projets de TI!* Comme il faisait peu confiance au directeur des TI, le directeur financier a fait appel à un petit cabinet-conseil local pour élaborer le plan stratégique des TI de l'entreprise, cabinet qu'il connaissait mais qui possédait une connaissance limitée du secteur. Le directeur des TI et ses gestionnaires ont participé à l'élaboration du plan, mais ils n'étaient pas responsables de sa structure, de son examen ou de son approbation. Ils n'ont pas été invités non plus à participer aux réunions des consultants avec la direction. Par conséquent, le plan n'a pas fourni de feuille de route ralliant tant les TI que la direction. Les responsables des TI qui ont suivi ont basé certaines de leurs décisions sur le plan stratégique des TI mais, en général, la contribution du plan à l'évolution réelle des TI a été plutôt limitée.
- *Étude de cas C* : Le comité des TI de l'organisme de charité, dirigé par le directeur de fait des TI, comprenait des représentants des groupes d'applications et d'infrastructure de l'organisation, d'un cabinet comptable, d'un cabinet-conseil réputé et d'une grande entreprise. Le comité a décidé de bâtir son propre plan stratégique des TI. Ses membres ont consulté plusieurs gestionnaires de l'entreprise afin de comprendre ce qu'ils essayaient de faire. De plus, le directeur de fait des TI et son équipe ont procédé à une tournée d'une demi-journée dans l'entreprise. Ils ont demandé aux utilisateurs ce qu'ils aimaient et n'aimaient pas de leurs systèmes. Pendant ce sondage, ils ont découvert dans l'organisation des îlots de personnes qui, ensemble, produisaient environ 1 500 rapports de façon isolée. Cette dé-

couverte a amené un changement dans la structure organisationnelle. Toutes les fonctions d'analyse et de production de rapports dans l'entreprise ont été transférées au service des TI, où les rapports ont été synthétisés et consolidés. Depuis, une nouvelle initiative de planification menée par le comité des TI a été lancée.

Suivi du plan stratégique des TI : rapports et mises à jour

Qui dit planification, dit reddition de comptes

Étant donné le coût élevé des TI, leur rôle clé dans la prestation de services et l'avantage concurrentiel qu'elles confèrent à l'entreprise, la haute direction doit être régulièrement informée de la mise en œuvre du plan stratégique des TI, comme c'est le cas pour son plan d'affaires stratégique. Comme tout plan a un impact important sur le succès de l'entreprise, des questions doivent normalement venir de la haute direction, des dirigeants des secteurs d'activité et des gestionnaires d'utilisateurs, en particulier si le directeur/responsable des TI les a associés de près au processus de planification.

Cependant, qu'ils le demandent ou non, il est important que le directeur/responsable des TI informe régulièrement la direction et le conseil d'administration de l'état d'avancement des initiatives prioritaires figurant dans le plan stratégique des TI de l'entreprise ainsi que des résultats qui en découlent, car la stratégie TI n'affecte pas seulement le service des TI, mais l'organisation tout entière. Comme l'a dit Sir Winston Churchill : «Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat.»

Tout comme le plan, les rapports doivent être simples, ciblés et concrets. Des indicateurs de rendement clé (IRC), exprimés en termes d'affaires, doivent être utilisés pour assurer le suivi du plan stratégique des TI. Idéalement, les IRC sont précisés dans le plan initial. Ensuite, chaque mois ou au moins chaque trimestre, le directeur/responsable des TI informe la haute direction de la progression de la mise en œuvre du plan par rapport aux indicateurs clés et aux jalons critiques.

Études de cas

Là encore, chacune des trois entreprises étudiées a abordé les rapports à sa façon, avec des résultats divers :

- *Étude de cas A* : Le directeur des TI produit tous les mois à l'attention de la haute direction un rapport sur la progression du plan par rapport aux objectifs. Ses présentations permettent de s'assurer que la mise en œuvre du plan suit son cours et que les priorités sont revues régulièrement.
- *Étude de cas B* : Le directeur financier n'a pas invité le vice-président de l'exploitation ni son équipe de gestion des TI à la rencontre de suivi de la mise en œuvre du plan tenue avec la direction, en dépit de la volonté du vice-président d'y assister. Seuls les rapports budgétaires étaient exigés. Sans surprise, certains dirigeants ne considèrent toujours pas les TI comme une partie essentielle de leurs affaires, bien que l'entreprise en dépende entièrement.
- *Étude de cas C* : Le président du comité des TI produit tous les mois un rapport à l'attention du conseil d'administration. Les premiers rapports étaient basés sur des indicateurs de rendement tels que les coûts et les délais. Le président a depuis adopté une nouvelle approche qualitative, selon laquelle il informe les dirigeants, en des termes qui leur sont familiers : «Voici ce que nous avons fait et voici quels en sont les avantages pour vous.» Ce changement a amené une nouvelle attitude et une réaction plus enthousiaste aux rapports des TI, qui ne

portent plus exclusivement sur des chiffres. Ces rapports orientés sur les affaires commencent également à faire une différence importante dans la façon dont les TI sont perçues dans l'organisation.

Tenir les plans à jour

Chaque rapport de progression doit idéalement faire l'objet de discussions visant à vérifier que les priorités définies dans le plan initial demeurent à jour. Si des changements importants surviennent dans l'environnement concurrentiel ou interne de l'entreprise, le directeur/responsable des TI obtient le consensus ou l'avis de la direction sur les modifications à apporter pour garantir que l'environnement TI évolue en conformité avec les besoins les plus urgents de l'organisation. Les changements dus à la crise économique exceptionnellement rapide et profonde qui a commencé à se manifester en 2008 ont montré tout l'intérêt de lier la planification stratégique, pour les TI comme pour les affaires, à la gestion des risques. En période de réductions budgétaires et de compressions, le fait de disposer d'un plan stratégique des TI à jour aide l'entreprise à gérer ses priorités et permet de baser les décisions relatives à la réduction des coûts sur la tolérance au risque et sur les besoins opérationnels présents et futurs. Comme l'a écrit Henry Mintzberg : «Nous planifions l'avenir. Mais que se passe-t-il si l'avenir ne se présente pas comme prévu? Lui arrive-t-il de se présenter comme prévu?»

Il est essentiel que le plan stratégique des TI soit «actif», en d'autres termes, qu'il englobe ou mène à des plans d'action dont les résultats sont mesurables. Pour libérer sa pleine valeur, le plan doit être un document dynamique et vivant, sur lequel des décisions sont régulièrement basées, et non un classeur qu'on crée, puis qu'on met sur une tablette pour le ressortir un an plus tard afin de le mettre à jour avant de le remettre sur la tablette. Il doit également se refléter dans le portefeuille des projets de maintenance des TI ainsi que dans la technologie, les systèmes, les applications et les architectures de données développés pour soutenir le plan stratégique.

L'importance du dialogue

Un dialogue continu est essentiel pour maintenir un plan stratégique des TI aligné sur des objectifs d'affaires en constante évolution et pour préserver l'adhésion des principales parties prenantes. En effet, pour être pertinente, la planification doit être un processus dynamique. Comme le dirait Sir Winston Churchill : «Peu importe les plans. C'est la planification qui compte.» Le plan doit être mis à jour régulièrement ou chaque fois qu'un changement notable intervient dans l'environnement commercial ou technologique. Par exemple, un changement de stratégie d'entreprise ou l'annonce inattendue d'un fournisseur de matériel ou de logiciels essentiels concernant l'abandon de son produit doivent être pris en compte dans le plan.

Mises à jour et révisions périodiques

Afin de demeurer à jour, le plan stratégique des TI doit être actualisé au moins une fois l'an. Une nouvelle analyse et une revue majeure doivent également être effectuées en parallèle avec le cycle de planification de l'entreprise ou, en l'absence d'une stratégie d'affaires officielle, au moins tous les trois ans. Ce faisant, vous vous assurez que les changements sont régulièrement suivis et intégrés dans le plan. En suivant ces directives simples, le directeur/responsable des TI pourra démontrer que l'entreprise tire de façon continue une valeur de ses investissements dans les TI.

Conclusion

Étant donné le coût élevé et l'importance stratégique des TI pour la plupart des organisations, investir dans l'élaboration d'un plan stratégique des TI aligné sur les objectifs de l'entreprise apporte des avantages non négligeables. Le plan permet aux TI et à l'organisation d'investir dans les bons systèmes, le bon logiciel, le bon matériel et les bonnes compétences au bon moment. Bâtir un plan solide, avec la participation des gestionnaires des utilisateurs principaux, permet au directeur/responsable des TI de montrer à quel point les TI sont essentielles au fonctionnement et à la croissance de l'entreprise. Le plan sert de plateforme pour tenir des discussions continues avec d'autres membres de l'équipe de direction en ce qui a trait aux priorités changeantes de l'entreprise et à sa capacité de répondre aux attentes des clients. Il est payant d'avoir un plan stratégique des TI mûrement réfléchi, même s'il se concentre au départ uniquement sur les aspects clés de l'entreprise. Il permet également de s'assurer que les changements critiques peuvent être apportés de façon opportune, avec une vision globale de leur impact sur les actifs existants et sur les demandes futures. Le plan et le processus fournissent au directeur/responsable des TI les moyens de montrer clairement à l'organisation la valeur critique des TI et de créer le partenariat nécessaire pour prendre les décisions d'affaires les plus rentables. Pour toutes ces raisons et pour celles décrites plus haut, les PME doivent élaborer un plan stratégique des TI, même si leur plan d'affaires stratégique n'est pas encore officiel.

ANNEXE A : Résumé des études de cas

| | Étude de cas A | Étude de cas B | Étude de cas C |
|---|---|--|--|
| Problèmes préalables à la stratégie TI | <ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans des projets de faible priorité • Absence de feuille de route • Faible compréhension de l'environnement TI global • Manque d'intégration • Faible crédibilité du service des TI | <ul style="list-style-type: none"> • Rendement inférieur à la norme • Nombreux aménagements • Désuétude des applications essentielles à la mission • Mise en œuvre inappropriée d'un nouveau progiciel pour les affaires de base | <ul style="list-style-type: none"> • Investissements en TI non planifiés • Changements ponctuels • Projets déterminés par les TI et non par les affaires • Rapports produits par plusieurs services |
| Méthodes de planification stratégique des TI | <ul style="list-style-type: none"> • Identification et plan des systèmes et données internes • Maintien des consultants possédant une vaste expérience et une connaissance du secteur suffisante pour bâtir un cadre stratégique des TI • Secteurs prioritaires selon la haute direction • Rencontres avec les dirigeants des secteurs d'activité | <ul style="list-style-type: none"> • Consultants externes utilisés pour bâtir le plan stratégique des TI • Projet dirigé par les consultants et le directeur financier, avec une participation limitée du directeur des TI et de son équipe | <p>Un membre du conseil (associé d'un cabinet comptable possédant une vaste expérience en vérification TI) a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mis sur pied une équipe interfonctionnelle • pris des renseignements auprès du personnel interne pour identifier les problèmes • bâti le plan stratégique des TI • amélioré la structure de l'organisation |

| | Étude de cas A | Étude de cas B | Étude de cas C |
|--|---|--|--|
| Résultats postérieurs à la stratégie TI | <ul style="list-style-type: none"> • Confiance accrue dans les TI • Intégration du directeur des TI dans l'équipe de haute direction | <p>Échec du projet pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • frictions internes entre le directeur financier et le directeur des TI • petit cabinet-conseil possédant une connaissance limitée du secteur • aucune responsabilité du directeur des TI à l'égard du plan • nouvelle direction des TI pas à l'aise avec le plan stratégique des TI | <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de 88 % du nombre de rapports (de 1700 à 200) • Réduction du temps de préparation de 83 % (de 6 semaines ouvrables) • Fonctions d'analyse et de rapport centralisées dans le service des TI • Projet profitant aux autres chapitres |
| Travaux continus | <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur des TI fournit un compte rendu mensuel au comité de direction • Revue régulière des priorités | <ul style="list-style-type: none"> • Les TI sont toujours considérées comme non essentielles aux affaires • Engagement limité envers le plan stratégique des TI | <ul style="list-style-type: none"> • Rapport qualitatif au comité des TI du conseil • Amélioration des relations entre les TI et la direction de l'entreprise |
| Recommandations clés | <p>Utiliser une méthodologie structurée fournie par un cabinet-conseil possédant une vaste connaissance du secteur, et impliquer activement la haute direction et les dirigeants des secteurs d'activité dans l'élaboration du plan</p> | <p><i>Un exemple de ce qu'il ne faut pas faire</i> : ne pas faire appel à des consultants possédant une connaissance limitée du secteur, s'assurer que quelqu'un est responsable du plan et obtenir l'adhésion de toutes les parties concernées par sa mise en œuvre</p> | <p>Utiliser l'exercice de planification stratégique des TI pour démontrer au conseil la valeur ajoutée des TI, et expliquer les réalisations du service des TI en termes d'affaires que comprennent les personnes extérieures au service des TI</p> |



