



Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRÉAL

ANALYSE COMPARATIVE :

Le rôle des contrôleurs et chefs des finances dans le pilotage des projets TI

ANALYSE COMPARATIVE :

Le rôle des contrôleurs et chefs des finances dans le pilotage des projets TI

TABLE DES MATIERES

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction | 2 |
| Remarques préalables | 3 |
| Spécificité du projet | 3 |
| Compétences et communication..... | 3 |
| La phase de choix des projets d'investissement en TI..... | 4 |
| L'organisation de la gouvernance | 4 |
| Critères d'évaluation des projets d'investissement en TI..... | 5 |
| La phase d'organisation des projets d'investissement en TI..... | 7 |
| Organisation et budgétisation des projets d'investissement en TI..... | 7 |
| La planification du changement organisationnel | 8 |
| Le suivi des projets d'investissement en TI | 9 |
| Les outils de suivi des projets d'investissement en TI..... | 9 |
| La redéfinition ou l'arrêt d'un projet d'investissement en TI..... | 10 |
| Évaluation a posteriori des projets..... | 11 |
| Contrôleurs et chefs des finances, pilotez-vous bien vos projets d'investissement en technologie de l'information?..... | 12 |
| Préalable | 12 |
| Choix des projets..... | 12 |
| Organisation et planification..... | 13 |
| Suivi | 13 |
| Évaluation..... | 13 |
| Auteurs..... | 14 |
| Contributeurs..... | 14 |
| Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion..... | 15 |

INTRODUCTION

Le pilotage des investissements est un art difficile. C'est particulièrement le cas pour les projets d'investissement en technologie de l'information (TI). Ces projets d'investissement sont en effet la plupart du temps complexes et risqués. Complexes, car ils font intervenir une grande diversité d'acteurs - programmeurs, responsables de projet, consultants externes et gestionnaires - chacun d'eux ayant des enjeux et des compétences différentes. Risqués, car de nombreux projets en TI échouent (partiellement ou complètement) ou dépassent les coûts initialement prévus, parfois de manière considérable¹.

Du fait des difficultés rencontrées lors du pilotage des projets d'investissement en TI, il semble nécessaire de comprendre et de définir le ou les rôles que les contrôleurs et chefs des finances ont à jouer dans ce processus. En effet, ils sont en général consultés dans le choix et le suivi des projets d'investissement, à la fois pour leur expertise en évaluation de projets d'investissement et pour valider la capacité de l'organisation à les financer. Ils participent aussi au suivi et à l'évaluation de ces projets.

Le présent rapport vise à identifier les enjeux du pilotage des projets d'investissement en TI pour les contrôleurs et chefs des finances et les points sur lesquels ils devraient porter leur attention en ce qui concerne ce pilotage. Ce rapport ne vise donc pas à proposer une vue exhaustive des bonnes techniques de gestion de projets TI : il se limite à l'intervention de la fonction finance dans le processus.

Nos recommandations sont organisées autour de quatre étapes :

- **Étape 1** – Choix des projets d'investissement en TI
- **Étape 2** – Organisation et planification des projets d'investissement en TI
- **Étape 3** – Suivi des projets d'investissement en TI
- **Étape 4** – Évaluation des projets d'investissement en TI

¹ Flyvbjerg, B., & Budzier, A. (2011). Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think. Harvard Business Review, 89(9), 23–25.

REMARQUES PRÉALABLES

Spécificité du projet

Il existe différents types de projets d'investissement en TI : des projets visant à réduire les coûts; des projets visant à fournir un avantage concurrentiel; des projets visant à faciliter la communication et l'accès à l'information; ou même des projets ne pouvant être retardés, car rendus indispensables par l'obsolescence technologique, des contraintes légales ou des contraintes technologiques. Ces projets TI ont des tailles et des niveaux d'importance très différents. Certains projets touchent le cœur de métier de l'entreprise alors que d'autres sont plus périphériques.

De ce fait, le processus de pilotage des projets d'investissement en TI ne peut être totalement uniforme. Plus précisément, l'implication des contrôleurs et chefs des finances et les techniques de pilotage mises en œuvre doivent s'ajuster en fonction de certaines composantes telles que l'importance des sommes en jeu, le temps requis pour compléter le projet, le niveau d'incertitude du projet et son niveau de risque, l'expertise de l'équipe de développement, l'expertise du client interne, etc.

Les contrôleurs et chefs des finances doivent ainsi savoir ajuster les procédures de pilotage à la spécificité du projet d'investissement en TI. Par exemple, faire un suivi serré sur des petits projets serait trop lourd et coûteux pour une organisation sans apporter de bénéfice notable. À l'inverse, l'absence de pilotage pour les grands projets peut conduire à une perte de contrôle et à des déficits importants.

Proposition 0.1 : Les projets d'investissement e TI ne doivent pas tous être pilotés de la même manière. Les contrôleurs et chefs des finances doivent ajuster les procédures de pilotage pour qu'elles s'adaptent le mieux à la spécificité de chaque projet. Ils doivent ainsi mettre en place des procédures différentes de validation et de suivi pour les différents types de projets TI.

Compétences et communication

Les projets d'investissement en TI impliquent des compétences que les chefs des finances et contrôleurs, de même que les gestionnaires, ne possèdent pas toujours. Il existe donc une asymétrie d'information et de connaissances entre les responsables TI et les contrôleurs et chefs des finances.

Il serait donc nécessaire que la fonction finance acquière un certain niveau d'expertise dans le pilotage des projets TI en dédiant des ressources spécifiques au suivi de ces projets. Cependant, du fait de ressources limitées, il est souvent difficile de mettre en place ces ressources spécifiques et dédiées au pilotage des projets TI. Les contrôleurs et chefs des finances doivent donc s'appuyer sur la communication, la confiance et la mise en commun de différentes expertises au sein d'une équipe multidisciplinaire afin de piloter les projets TI.

Proposition 0.2 : Pour faire face à l'asymétrie d'information et de connaissances existante entre les responsables TI et les contrôleurs et chefs des finances, ces derniers doivent à la fois construire une relation de confiance avec la fonction TI et collaborer avec une équipe multidisciplinaire dans le but de piloter efficacement les projets d'investissement en TI.

LA PHASE DE CHOIX DES PROJETS D'INVESTISSEMENT EN TI

L'organisation de la gouvernance

Avant tout examen de données financières, il est nécessaire de s'assurer que la gouvernance du projet d'investissement en TI est bien organisée.

Les difficultés relatives à la gouvernance des projets TI sont à l'origine de nombreux dérapages de coûts et problèmes d'implémentation des projets TI. Plusieurs parties prenantes sont en effet concernées par ces projets, ce qui en rend la gouvernance difficile. En plus des membres de la fonction TI, on retrouve notamment les gestionnaires concernés par le projet TI, les membres et responsables des services de support (RH, finance, etc.) ainsi que des intervenants externes mobilisés dans le cadre du projet. Les rôles de ces différentes parties prenantes dans la gestion de projets en TI peuvent se répartir ainsi² :

- Le **propriétaire/client du projet** doit être un gestionnaire ayant un fort intérêt dans la poursuite du projet. Il définit en collaboration avec le département TI son besoin et la portée du projet. Il est responsable de l'approbation ou du rejet du résultat final. Dans certains cas, notamment pour des projets purement techniques, le département TI est aussi propriétaire du projet. Dans cette situation, le projet est plus simple à organiser, il faut cependant s'assurer que les parties prenantes touchées par le projet ont bien

été prises en compte et impliquées par le département TI et que les bénéfices du projet ont été bien définis (voir 1.b).

- Le **maître d'œuvre du projet** est chargé par le propriétaire/client de la réalisation du projet. Il nomme en général un **chef de projet** qui est chargé de la planification et du déroulement du projet. Le chef de projet est responsable de l'exécution du projet et de ses résultats. De nombreux grands projets sont organisés pour inclure un **chef d'équipe de projet** qui relève directement du chef de projet. Pour s'assurer de la bonne coordination transverse, il est possible de nommer pour chaque projet un **coordonnateur**.
- **L'équipe du projet** est composée des personnes qui travaillent sur le projet. Ces personnes peuvent relever du département TI, mais aussi des métiers opérationnels de l'entreprise (production, vente, etc.), du département RH, du département finance ou d'autres services de soutien, et d'intervenants externes. Diverses modalités de structuration de l'équipe du projet peuvent être envisagées quant au rattachement hiérarchique des participants au projet³. La dispersion géographique des équipes, notamment en ce qui concerne les intervenants externes, peut être un élément rendant plus difficile la collaboration⁴.
- Pour les projets importants, un **comité de pilotage** composé du propriétaire du projet et de tous les principaux intervenants peut être constitué. Ce comité a pour rôle d'approuver, de suivre le projet et de juger toutes les demandes visant à modifier les principaux éléments du projet, tels que les livrables, l'échéancier et le budget.

Les modes de gouvernance des projets TI peuvent varier en fonction des organisations⁵. De manière générale, la réussite du projet

² Harvard business school. (2004). Managing projects large and small: the fundamental skills for delivering on budget and on time. Boston, Mass.: Harvard business school Press.

³ Hayes, R. H., Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1988). Dynamic manufacturing: creating the learning organization. New York, NY: Free Press.

⁴ Pépin, R. (2013). Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes ? Gestion, 38(1), 42.

⁵ Xue, Y., Liang, H., & Boulton, W. R. (2008). Information Technology Governance in Information Technology Investment Decision Processes: The Impact of Investment Characteristics, External Environment, and Internal Context. MIS Quarterly, 32(1), 67–96.

dépend de la bonne répartition des rôles entre les différentes parties prenantes du projet. Elle repose notamment sur l'implication du propriétaire/client du projet afin de s'assurer que le projet TI est sous la gouvernance des utilisateurs et pas uniquement du département TI. Ainsi, l'imputabilité du propriétaire du projet doit être clairement identifiée.

La fonction finance devrait aussi être partie prenante dès le début du projet afin de permettre l'examen du projet avec un regard financier.

Proposition 1.a : Préalablement à l'acceptation du projet, la répartition des rôles de propriétaire, maître d'œuvre et chef de projet doit être clarifiée et il faut s'assurer que le propriétaire du projet a un intérêt fort à faire aboutir le projet et qu'il en est imputable.

L'étape d'acceptation du projet doit impliquer les différentes parties prenantes et permettre de définir son envergure. Les parties prenantes doivent ainsi comprendre les besoins, les objectifs ainsi que l'échéancier de réalisation. Dans le cas des projets importants, un comité de suivi doit être constitué.

Critères d'évaluation des projets d'investissement en TI

Différents critères d'évaluation peuvent être utilisés pour évaluer les projets d'investissement en TI. Ces critères peuvent être financiers et non financiers. Parmi les critères financiers, la valeur actuelle nette (VAN), le délai de récupération (*payback*) et le taux interne de rendement (TIR) peuvent ainsi être utilisés⁶. L'évaluation de la performance financière pour les projets d'investissement en TI, comme pour les autres projets, est cependant parfois difficile à mettre en œuvre. De ce fait, des critères non financiers doivent aussi être pris en compte, par exemple, l'impact attendu sur la productivité ou sur la satisfaction des parties prenantes concernées (employés, clients, fournisseurs, etc.).

L'organisation peut aussi inclure dans ses critères de choix des éléments non mesurables (par exemple, l'alignement avec la stratégie) ainsi qu'une évaluation des risques associés au projet (risques liés au bon fonctionnement des processus, aux ressources humaines, aux aspects éthiques et juridiques, aux coûts ou à la dépendance à un fournisseur de TI)⁷. Enfin, la flexibilité du projet (possibilité de le découper en étapes, de modifier son étendue, de le différer ou de le redéployer pour remplir un autre objectif) doit être prise en compte dans l'évaluation du projet et les risques qui lui sont associés⁸.

Dans tous les cas, le lien avec la stratégie de l'organisation doit être central. D'abord, parce que les projets d'investissement en TI doivent être alignés avec la stratégie de l'organisation tout en permettant l'émergence de stratégies non planifiées pour répondre à de nouvelles

⁶ Ballantine, J., & Stray, S. (1998). Financial appraisal and the IS/IT investment decision making process. *Journal of Information Technology*, 13(1), 3–14.

⁷ Browning, T. R., & Ramasesh, R. V. (2015). Reducing Unwelcome Surprises in Project Management. *MIT Sloan Management Review*; Cambridge, 56(3), 53–62. ;

Klein, G. (2007). Performing a Project Premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19.

⁸ Fichman, R. G., Keil, M., & Tiwana, A. (2005). Beyond Valuation: "Options Thinking" in It Project Management. *California Management Review*, 47(2), 74–96.

opportunités⁹. Ensuite, parce qu'en fonction du type de stratégie (stratégie de réduction des coûts ou d'augmentation des parts de marché, par exemple) les critères de choix d'investissement en TI doivent être adaptés. De manière plus opérationnelle, il est nécessaire de bien identifier les dépendances et priorités entre les projets d'investissement du projet stratégique, et de prioriser les projets en prenant en compte les capacités financières de l'organisation.

Enfin, pour éviter l'inflation des coûts liés à la collecte des données nécessaires à l'examen des projets d'investissement en TI, il est possible de mettre en place un processus d'approbation avec plusieurs points de contrôles associés à une demande croissante d'informations et une implication croissante des différentes parties prenantes au cours des différentes étapes. Il est aussi possible de négocier un prix fixe d'avance avec le fournisseur externe.

Proposition 1.b : Les contrôleurs et chefs des finances doivent participer avec les autres parties prenantes à la sélection de critères de choix d'investissement cohérents avec la stratégie de l'organisation, permettant ainsi d'assurer sa mise en œuvre, tout en limitant les risques inhérents à ces projets. Il est aussi nécessaire de bien identifier les dépendances et priorités entre les projets d'investissement en fonction des capacités.

Les contrôleurs et directeurs des finances doivent jouer le rôle de gardien de la mise en place et du suivi des différents critères de choix retenus.

⁹ Mintzberg, H. (1994). Grandeur et décadence de la planification stratégique. Paris: Dunod.

LA PHASE D'ORGANISATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT EN TI

Organisation et budgétisation des projets d'investissement en TI

Les configurations de projets d'investissement en TI sont très diverses. Les projets impliquent ainsi des parties prenantes différentes, dans des configurations organisationnelles différentes (voir section 1.a). Un problème spécifique se pose notamment lorsque le projet fait travailler des consultants externes avec les équipes internes. Dans ce cas, il faut clarifier la manière dont les équipes internes et externes vont collaborer et s'assurer que les compétences vont à terme pouvoir être transférées à l'entreprise ou être disponibles pour gérer le système TI.

De plus, selon les projets et les organisations, la méthode de gestion de projet adoptée par le chef de projet peut différer. Deux méthodes peuvent être utilisées : la méthode traditionnelle (dite, en cascade) et la méthode agile.

L'approche traditionnelle suppose que l'on planifie soigneusement l'ensemble du projet et que l'on estime *a priori* l'ensemble des coûts induits. Dans cette vision, les changements survenant après la phase préparatoire du projet sont limités afin de respecter les délais et les coûts préalablement fixés. Des contrats « rigides » sont établis avec le propriétaire / client en incluant une évaluation précise du coût et de la solution retenue. Cette approche de gestion de projets, notamment des projets informatiques, est de moins en moins adaptée

aux besoins et technologies qui évoluent extrêmement vite¹⁰.

La méthode agile est ainsi de plus en plus utilisée. Cette méthode met l'accent sur la flexibilité des équipes, la collaboration avec le propriétaire du projet, les itérations et les mises en fonction rapides au fur et à mesure de l'avancement du projet. La méthode doit permettre d'aller plus vite et ce, à moindre coût, en centrant les équipes sur la tâche à réaliser. Cependant, cette méthode n'est pas adaptée à toutes les situations. Elle a un intérêt particulier lorsque les demandes du client sont évolutives, lorsque la collaboration et la communication entre les différentes parties prenantes sont possibles et sur des projets dont la complexité n'est pas trop élevée.

Dans tous les cas, les chefs des finances et contrôleurs ne peuvent pas être les seuls à réaliser l'évaluation de la budgétisation du projet. Cette budgétisation doit être menée en collaboration avec les différentes parties prenantes, pour en améliorer la pertinence. Il est notamment nécessaire de vérifier au moment de la budgétisation que le propriétaire et le maître d'œuvre du projet se sont bien entendus sur les fonctionnalités que doit avoir le système TI à l'issue du projet¹¹.

Proposition 2.a : L'organisation du suivi du projet par les contrôleurs et chefs des finances doit être adaptée aux partenaires impliqués et à la méthodologie de gestion de projet retenue. La budgétisation des coûts doit être réalisée par les différentes parties prenantes et validée par le propriétaire du projet en collaboration avec la fonction finance et le responsable TI.

¹⁰ Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.

¹¹ McAfee, A. (2003). When too much IT knowledge is a dangerous thing. MIT Sloan Management Review; Cambridge, 44(2), 83–89.

La planification du changement organisationnel

L'investissement en TI peut induire des changements plus ou moins importants dans les processus de l'organisation. Ceci peut toucher les utilisateurs des TI et même les clients de l'entreprise. Ces changements peuvent conduire à des conflits ou des résistances qui doivent être pris en compte lors de la conception du projet et de sa mise en œuvre. Une partie de ces résistances vient notamment du manque d'implication des personnes concernées dans la mise en œuvre du projet, mais aussi des compétences nécessaires pour faire face aux changements induits par les évolutions liées aux TI¹².

Pour faire face à ces enjeux, il peut être utile de faire appel au département RH afin d'envisager un programme de formation et de gestion du changement expliquant le contenu du changement et permettant de faire acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de ce changement¹³. La stratégie de gestion de changement doit être ajustée en fonction du contexte organisationnel et du niveau de maturité de l'organisation et doit se perpétuer dans le temps, pour assurer un fort taux d'adoption des nouvelles pratiques. Une formation et une gestion du changement sont surtout exigées pour les projets d'envergure et ceux qui ont un grand impact sur le travail des collaborateurs.

Proposition 2.b : Lorsqu'il induit des modifications conséquentes des processus, un projet d'investissement en TI doit être considéré comme un changement organisationnel nécessitant un programme de gestion du changement. La stratégie de gestion de changement doit être ajustée en fonction du contexte organisationnel et du niveau de maturité de l'organisation.

¹² Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, 83(10), 108–118.

¹³ Bareil, C. (2016). Comment réussir son projet de transformation. Gestion, 41(3), 102.

LE SUIVI DES PROJETS D'INVESTISSEMENT EN TI

Les outils de suivi des projets d'investissement en TI

Le suivi des investissements en TI est particulièrement complexe pour les départements comptables et financiers. Bien souvent, le département TI a ses propres outils de suivi et les contrôleurs et chefs des finances dépendent de ce dernier pour estimer l'avancement du projet et le montant des coûts affectés.

De plus, les informations sur les projets d'investissement TI peuvent facilement donner lieu à une remontée d'information fragmentaire et parfois trompeuse, par exemple, en sélectionnant ce qui est mis en avant dans le rapport, en reclassifiant les informations afin de faire passer des tâches ou des dépenses d'une catégorie à une autre ou en redéfinissant le contenu des livrables¹⁴.

Pour éviter ces risques, les contrôleurs et chefs des finances doivent développer une relation de confiance avec le département TI afin de pouvoir s'appuyer sur les données que ce dernier lui fournit pour exercer son pilotage. Ils peuvent développer un tableau de bord de suivi des projets TI en coopération avec le département TI. Ils doivent aussi s'assurer d'une bonne comptabilisation des dépenses entre capitalisation et charges, identifier les anomalies en comparant le réel et le budget et mettre en œuvre des pistes de vérification additionnelles par une comparaison entre les coûts engagés et l'avancement du projet.

Ainsi, les contrôleurs et chefs des finances doivent s'assurer que les données disponibles fournissent une reddition de compte de qualité aux différentes parties prenantes afin de leur

permettre d'avoir une bonne visibilité sur le projet. Ils doivent aussi s'assurer que ces données sont utilisées de manière à favoriser la discussion et la coopération entre les parties prenantes et jouer un rôle de facilitateur de transfert des informations et des connaissances.

Proposition 3.a : Les contrôleurs et chefs des finances doivent développer une relation de confiance avec la fonction TI et s'assurer de la qualité de données collectées concernant les projets TI afin d'offrir une reddition de compte pertinente pour les parties prenantes au projet.

Ils doivent aussi s'assurer que ces données sont utilisées de manière à favoriser la discussion et la coopération.

¹⁴ Keil, M., Smith, H. J., Iacovou, C. L., & Thompson, R. L. (2014). The Pitfalls of Project Status Reporting. MIT Sloan Management Review; Cambridge, 55(3), 57–64.

La redéfinition ou l'arrêt d'un projet d'investissement en TI

Il est probable que la portée du projet évolue en cours de réalisation. Si un utilisateur exprime un nouveau besoin durant la réalisation d'un projet, c'est celui-ci qui devrait être imputable. Cela incite ainsi chacun à bien identifier ses besoins. Les contrôleurs et chefs des finances doivent ainsi définir la responsabilité de chaque partie prenante dans l'évolution des coûts des projets TI.

Par ailleurs, certains projets TI peuvent donner lieu à une forme de « fuite en avant » lorsque le délai est plus long que prévu ou lorsqu'il y a des dépassements budgétaires conséquents¹⁵. Dans ce cas, les contrôleurs et chefs des finances doivent apporter leur appui pour voir s'il y a des possibilités de correction et pour définir un plan de redressement incluant le nouveau périmètre du projet, son échéancier et la nouvelle prévision des coûts du projet.

La question se pose de savoir si et quand il est nécessaire d'arrêter un projet TI en cours. En effet, les projets d'investissement en TI importants peuvent donner lieu à une forme d'escalade de l'engagement entraînant un coût énorme pour l'organisation¹⁶. Le fait que l'objectif initial du projet ait perdu de sa clarté ou de sa pertinence, car le contexte a drastiquement changé, ou que les problèmes se multiplient, doit inciter à se poser la question de la continuation du projet.

Avant de décider d'arrêter ou de continuer un projet, il faut prendre en compte les objectifs du projet. Si l'objectif est, par exemple, d'augmenter la profitabilité à court terme, dans ce cas, l'entreprise doit s'appuyer essentiellement sur des éléments financiers. Mais si le projet a des enjeux stratégiques comme attirer de nouveaux clients et garder

les clients actuels, développer des avantages concurrentiels ou améliorer le confort des utilisateurs, dans ce cas, l'entreprise devrait prendre en compte d'autres éléments pour prendre la décision d'arrêter le projet.

Les contrôleurs et chefs des finances peuvent notamment intervenir en incitant le maître d'œuvre du projet à aller chercher d'autres expertises ou à donner une certaine transparence au projet pour rendre compte aux diverses parties prenantes. Ainsi, les chefs des finances et les contrôleurs ne doivent pas uniquement jouer un rôle de gardien du projet, mais aussi le rôle d'agent facilitateur.

Proposition 3.b : Les contrôleurs et chefs des finances doivent s'impliquer dans le plan de redressement des projets TI en difficulté.

Ils doivent notamment s'assurer que les parties prenantes ont la bonne information sur les projets concernés. Dans cette situation, ils doivent ainsi analyser les coûts en détail afin d'expliquer les écarts et d'identifier le coût d'opportunité lié aux différentes solutions alternatives.

¹⁵ Lacovou, C. L., & Dexter, A. S. (2004). Turning around runaway information technology projects. *California Management Review*, 46(4), 68–88.

¹⁶ Keil, M., & Mähring, M. (2010). Is your project turning into a black hole? *California Management Review*, 53(1), 6–31.

ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS

À l'issue d'un projet d'investissement en TI, les organisations devraient réaliser un bilan du projet afin d'apprendre de leurs réussites et de leurs échecs. L'évaluation du bénéfice d'un projet est cependant difficile. En effet, les bénéfices financiers associés aux investissements en TI peuvent prendre plusieurs années avant de se matérialiser. Cela est notamment dû à une période d'apprentissage associée à l'ajustement et éventuellement à la restructuration de l'organisation causée par les nouvelles technologies de l'information¹⁷.

Pour évaluer la réussite du projet, la fonction finance peut donc proposer des indicateurs de performances qui vont au-delà de la simple évaluation financière. Ces indicateurs peuvent être regroupés dans un tableau de bord équilibré adapté aux projets TI comprenant notamment des éléments sur la performance financière du projet, mais aussi sur la satisfaction des utilisateurs et l'utilisation des systèmes mis en place ainsi que sur l'efficacité des processus de développement et de support¹⁸.

Les indicateurs doivent ainsi être adaptés au type de projet TI et les contrôleurs et chefs des finances doivent participer à l'élaboration d'un cadre permettant de faire l'évaluation rétrospective des projets TI.

Proposition 4. Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs doivent être utilisés pour évaluer les projets d'investissement en TI une fois qu'ils sont terminés. Les contrôleurs et chefs des finances doivent participer à l'élaboration d'un cadre permettant de faire l'évaluation rétrospective de ces projets TI.

¹⁷ Stratopoulos, T., & Dehning, B. (2000). Does successful investment in information technology solve the productivity paradox? *Information & Management*, 38(2), 103–117.

¹⁸ De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2015). *Enterprise Governance of Information Technology*. Cham: Springer International Publishing.

CONTRÔLEURS ET CHEFS DES FINANCES, PILOTEZ-VOUS BIEN VOS PROJETS D'INVESTISSEMENT EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION?

Les bonnes pratiques présentées dans ce rapport donnent ainsi des clés aux contrôleurs et chefs des finances pour réaliser un autodiagnostic de leurs pratiques. Les tableaux ci-dessous reprennent les éléments du diagnostic.

Préalable

| Spécificité du projet | Oui | Non |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Il existe une procédure pour le pilotage des projets d'investissement en TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La procédure prend en considération le montant du projet d'investissement en TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La procédure prend en considération le type de projet TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Compétences et communication | Oui | Non |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Des ressources spécifiques sont allouées par le département finance au suivi des projets d'investissement en TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le département finance possède une bonne compréhension du processus de développement des projets TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il existe une bonne communication et un haut niveau de confiance au sein de l'équipe responsable du projet, d'une part, et entre les responsables TI et les contrôleurs et chefs des finances, d'autre part. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Choix des projets

| Gouvernance | Oui | Non |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Préalablement à l'acceptation d'un projet d'investissement en TI, les parties prenantes du projet sont clairement identifiées. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les parties prenantes aux projets d'investissement en TI sont impliquées dès la phase d'analyse et de définition des besoins. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les besoins relatifs aux projets TI sont compris par les acteurs principaux dès le début d'un projet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le propriétaire d'un projet TI est imputable de la réussite du projet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Critères d'évaluation | Oui | Non |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Les contrôleurs et chefs des finances collaborent avec les différents acteurs pour choisir les critères d'évaluation des investissements en TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les critères de choix d'investissement concernant les projets TI sont alignés avec la stratégie de l'organisation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les critères de choix d'investissement concernant les projets TI sont à la fois financiers et non financiers. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'approbation des projets TI s'appuie sur les critères retenus. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les principales parties prenantes des projets sont consultées lors de l'approbation d'un projet d'investissement en TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La fonction finance joue son rôle de gardien de la mise en place et du suivi des différents critères d'évaluation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Organisation et planification

| Organisation et budgétisation | Oui | Non |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le suivi des projets d'investissement en TI est adapté à la méthode de gestion de projets (agile ou cascade) retenue. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le département finance possède une bonne compréhension des coûts associés aux projets TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La budgétisation des coûts des projets d'investissement en TI est un processus collaboratif entre le département finance et le département TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Planification du changement organisationnel | Oui | Non |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pour les projets d'investissement en TI importants, une méthodologie de gestion du changement, impliquant le service RH, est mise en œuvre. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La stratégie de gestion de changement est ajustée en fonction du contexte organisationnel et du niveau de maturité de l'organisation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Suivi

| Outils de suivi | Oui | Non |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Il existe une relation de confiance entre le département finance et le département TI permettant le partage des informations sur les projets d'investissement en TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les données collectées sont utilisées de manière à favoriser la discussion et la coopération entre les parties prenantes au projet TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Une partie du suivi des coûts et indicateurs des projets d'investissement TI est déléguée au département TI, si celui-ci a mis en place les processus nécessaires. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Redéfinition ou arrêt d'un projet | Oui | Non |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Les contrôleurs et chefs des finances s'impliquent dans le plan de redressement des projets TI en difficulté. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La fonction finance collabore avec les autres acteurs pour expliquer les écarts et chercher à résoudre les problèmes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Évaluation

| Évaluation | Oui | Non |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Une évaluation rétrospective des projets d'investissement en TI est réalisée. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La fonction finance participe à l'élaboration du cadre permettant l'évaluation rétrospective des projets TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont utilisés pour réaliser l'évaluation rétrospective des projets TI. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bien évidemment, ces bonnes pratiques doivent être adaptées en fonction de l'industrie, de la culture de l'organisation et des attentes des parties prenantes.

Elles permettent cependant de définir une voie à suivre pour les chefs des finances et les contrôleurs, afin d'exercer leur leadership en matière de pilotage de projets TI. Ce leadership repose à la fois sur l'expertise des chefs des finances et des contrôleurs et sur leur capacité à faire travailler ensemble les différentes parties impliquées dans les projets TI.

AUTEURS



Dima Mohanna est post-doctorante à HEC Montréal. Elle a réalisé une thèse sur l'impact des différences culturelles sur les pratiques budgétaires à l'université de Montpellier. Ses recherches portent sur les comportements des gestionnaires/cadres face aux systèmes de contrôles.



Samuel Sponem est professeur agrégé à HEC Montréal depuis 2010 et titulaire de la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion. Ses recherches portent sur la production, l'utilisation et les impacts des dispositifs de comptabilité et de contrôle de gestion au sein des organisations.



Camille Grange est professeure adjointe à HEC Montréal depuis 2013. Elle travaille sur l'expérience utilisateur en contexte de commerce électronique, l'entrepreneuriat technologique, et la transformation numérique des organisations.

CONTRIBUTEURS

Benoit Guilbault, chef des technologies de l'information, TC Transcontinental

Yvan Joyal, CPA-CA, directeur principal aux finances, Sobeys

Donald LeCavalier, CPA-CA, vice-président principal aux finances, TC Transcontinental

Katia Marquier, CPA-CA, vice-président finances et administration, Oceanpath

Jacques Martin, directeur des technologies de l'information, Gaz Métro

Carl Robillard, M. Sc., CPA-CMA, vice-président au développement des affaires, Emyode

Sylvain Roy, directeur des technologies de l'information, Héroux-Devtek

Eric Sauvageau, CPA-CA, contrôleur divisionnaire, région est, Héroux-Devtek

Hugues Talbot, M. Sc., CPA, CMA, président, Stratevo Consulting

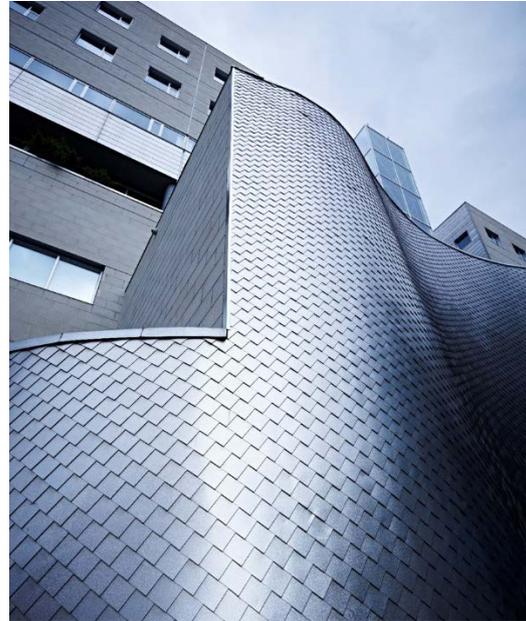
CHAIRE INTERNATIONALE CPA DE RECHERCHE EN CONTRÔLE DE GESTION

La Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion a été créée en 2000 par le professeur Hugues Boisvert. Sa mission est d'étudier la production, l'utilisation et les effets des dispositifs de comptabilité et de contrôle au sein des organisations. L'ambition de la Chaire est de produire un type de recherche qui corresponde aux standards universitaires les plus exigeants tout en étant attentif à la pertinence de cette recherche pour les comptables et les gestionnaires.

Le programme de recherche de la Chaire s'articule autour de trois axes :

- l'étude des pratiques innovantes de contrôle de gestion et de gestion des coûts;
- l'étude des enjeux et des impacts liés à la diffusion de ces dispositifs dans les organisations à but non lucratif;
- l'étude du travail des comptables et des contrôleurs.

Si vous souhaitez être informés des activités de la Chaire et collaborer à nos travaux en accueillant des stagiaires ou en participant à nos études comparatives ou tables rondes, n'hésitez pas à communiquer avec nous.



Adresse :

*HEC Montréal,
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine,
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7*

Bureau :

5.521

Courriel : *chaire.controledegestion@hec.ca*

Site web :

<http://chairecontroledegestion.hec.ca/>

LinkedIn :

*Chaire internationale CPA de recherche en
contrôle de gestion -*

<https://www.linkedin.com/company-beta/11013802>

Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion
HEC MONTRÉAL

Numéro ISSN : 2291 – 1596

Dossier d'expertise (Chaire internationale CPA de
recherche en contrôle de gestion), CICPA 16-02