



CIRANO

*Allier savoir et décision*

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

SIMON BOURDEAU

PIERRE HADAYA

PHILIPPE MARCHILDON

2018RP-04  
RAPPORT DE PROJET

RP

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

*Simon Bourdeau, Pierre Hadaya, Philippe Marchildon*

---

## Rapport de projet *Project report*

---

Montréal  
Avril 2018

© 2018 Simon Bourdeau, Pierre Hadaya, Philippe Marchildon. Tous droits réservés. *All rights reserved.*  
Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted  
without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

## **CIRANO**

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act.*

### **Les partenaires du CIRANO**

#### **Partenaires corporatifs**

Autorité des marchés financiers  
Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque Laurentienne du Canada  
Banque Nationale du Canada  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
Énergir  
Hydro-Québec  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Intact Assurance  
Investissements PSP  
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation  
Ministère des Finances du Québec  
Mouvement Desjardins  
Power Corporation du Canada  
Rio Tinto  
Ville de Montréal

#### **Partenaires universitaires**

École de technologie supérieure  
HEC Montréal  
Institut national de la recherche scientifique  
Polytechnique Montréal  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval  
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

**ISSN 1499-8629 (Version en ligne)**

# Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>iv</i>	
<b>1</b>	<b><i>Mise en contexte, rappel du mandat et structure du document</i></b>	<b>2</b>
1.1	Mise en contexte	2
1.2	Rappel du mandat	3
1.3	Structure du document	4
<b>2</b>	<b><i>Bénéfices : Définition, classifications et indicateurs de performance</i></b>	<b>5</b>
2.1	Une définition de bénéfice TI	5
2.2	Listes de bénéfices TI	6
2.3	Quelques classifications des bénéfices TI	7
2.4	Indicateurs de performance liés aux bénéfices TI	17
<b>3</b>	<b><i>Gestion des bénéfices : Description, défis, principes et bonnes pratiques</i></b>	<b>20</b>
3.1	Description de ce qu'est la gestion des bénéfices TI	20
3.2	Quelques défis	22
3.2.1	DÉFI – Comprendre que les TI n'offrent pas de bénéfices à elles seules mais sont plutôt des leviers pour soutenir la transformation organisationnelle	22
3.2.2	DÉFI – Établir les bons bénéfices pour le projet TI visé	27
3.2.3	DÉFI – Éviter de surestimer les bénéfices anticipés lors de la sélection des projets TI	29
3.2.4	DÉFI – Respecter la temporalité des bénéfices TI	30
3.2.5	DÉFI – Éviter de focaliser uniquement sur les coûts lors de l'évaluation d'un projet TI	31
3.2.6	DÉFI – Comprendre que l'évaluation d'un projet TI est exposée à la subjectivité	32
3.2.7	DÉFI – Inclure les risques inhérents aux projets TI lors de la sélection des projets TI	33
3.2.8	DÉFI – Considérer l'ensemble des projets TI	33
3.2.9	DÉFI – Balancer la gestion des bénéfices TI et la gestion de projets	34
	Défis	37

Défi n° 1	37
<i>Comprendre que les TI n'offrent pas de bénéfices à elles seules mais sont plutôt des leviers pour soutenir la transformation organisationnelle</i>	37
Défi n° 2	37
<i>Définir les bons bénéfices pour le projet TI visé</i>	37
Défi n° 3	37
<i>Éviter de surestimer les bénéfices anticipés</i>	37
Défi n° 4	37
<i>Respecter la temporalité des bénéfices TI</i>	37
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est essentiel que les bénéfices TI anticipés soient conjointement établis par l'ensemble des parties prenantes dès l'initiation d'un projet et que l'imputabilité de leur réalisation soit attribuée aux unités d'affaires concernées. Les bénéfices TI anticipés doivent également être clairement communiqués à l'ensemble des parties prenantes et particulièrement au gestionnaire de projet et à son équipe afin que les décisions prises et les actions effectuées lors de la réalisation du projet soient alignées sur les bénéfices TI anticipés.</li> </ul>	37
Défi n° 5	37
<i>Éviter de focaliser uniquement sur les coûts lors de l'évaluation d'un projet TI</i>	37
Défi n° 6	38
<i>Comprendre que l'évaluation d'un projet TI est exposée à la subjectivité</i>	38
Défi n° 7	38
<i>Inclure les risques inhérents aux projets TI lors de la sélection des projets TI</i>	38
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lors de l'évaluation de la rentabilité, les risques, ou plus précisément les coûts associés aux mécanismes de mitigation des risques envisagés ainsi que les contingences prévues pour ces risques, peuvent être intégrés dans les coûts du projet TI ainsi que dans ceux des changements/transformations complémentaires au projet TI.</li> </ul>	38
Défi n° 8	38
<i>Considérer l'ensemble des projets TI</i>	38
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est important de mettre en perspective un projet TI et ses bénéfices escomptés avec l'ensemble des autres projets TI actuels et à venir afin d'en faire une meilleure évaluation.</li> </ul>	38
Défi n° 9	38
<i>Concilier la gestion des bénéfices TI et la gestion de projets</i>	38
<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion des bénéfices TI et la gestion de projets sont complémentaires et leurs champs de responsabilités sont partagés.</li> </ul>	38
<b>4 Principes et bonnes pratiques</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Principes pour une bonne gestion des bénéfices TI</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Bonnes pratiques pour une gestion optimale des bénéfices TI</b>	<b>41</b>
4.2.1 Définir le cadre d'analyse des projets TI	41
4.2.2 Utiliser la chaîne de causalité des bénéfices TI	42

4.2.3	Impliquer l'ensemble des parties prenantes _____	45
4.2.4	Développer un plan de réalisation des bénéfices TI _____	45
4.2.5	Autres bonnes pratiques _____	49
<b>5</b>	<b>Conclusion _____</b>	<b>52</b>
	<b>Annexe 1 – Méthodologie de recherche _____</b>	<b>53</b>
	<b>Annexe 2 – Listes de bénéfices organisationnels et indicateurs _____</b>	<b>56</b>
	<b>Annexe 3 – Gestion des bénéfices de projets TI – un exemple _____</b>	<b>72</b>
	<b>Références bibliographiques _____</b>	<b>73</b>

## Résumé

De nos jours, la majorité des organisations, qu'elles soient petites ou grandes, privées ou publiques, dans un secteur manufacturier ou de services, se doivent d'investir dans les technologies de l'information (TI) pour développer et maintenir un avantage concurrentiel. Bien que ces investissements soient essentiels, les organisations sont confrontées au paradoxe TI. Effectivement, malgré la hausse importante des investissements en TI au cours des dernières décennies, la productivité des organisations semble avoir connu, de manière générale en Amérique, une diminution. Les organisations investissent donc dans des TI dont la puissance et la performance ne cessent de croître, tandis que l'augmentation de la productivité associée à leur utilisation sur les plans individuel, organisationnel et national est plutôt faible et difficile à évaluer. Ce paradoxe fait en sorte que les organisations sont souvent « condamnées » à continuellement investir dans des projets TI en espérant que les TI développées et implantées engendreront les bénéfices escomptés. En effet, la matérialisation de ces investissements s'effectue généralement par la réalisation de projets TI. Pour tirer profit de leurs investissements TI, les organisations se doivent donc de bien établir et mesurer les bénéfices engendrés par leurs investissements TI.

L'objectif de ce rapport est d'aider les organisations à relever cet important défi. En se basant sur une revue substantielle de la littérature, ce rapport vise à : 1) établir et classer les bénéfices organisationnels engendrés par les investissements TI ; 2) faire ressortir les indicateurs clés de performance permettant de cerner les bénéfices qu'apportent les investissements TI au sein des organisations ; et 3) dégager les défis associés à la détermination et à l'évaluation des bénéfices reliés aux investissements TI. Cette revue de la littérature s'est concentrée sur les articles publiés dans les meilleures revues universitaires, les articles publiés dans d'importantes revues professionnelles, les études provenant

de firmes-conseils renommées ainsi que sur les livres et les méthodologies de référence.

La synthèse des écrits recensés (112 au total) nous amène à tirer trois importantes conclusions. Premièrement, il ne semble pas y avoir de façon unique et universelle de définir ce que sont les bénéfices TI, comment ils peuvent être classifiés et comment l'atteinte des bénéfices des projets TI peut être mesurée. En effet :

- i) Les définitions du terme « **bénéfice TI** » abondent dans la littérature. Pour remédier à ce problème, nous nous sommes basés sur les éléments pour lesquels il existe un consensus dans la littérature afin de proposer la définition suivante de bénéfice TI : un bénéfice TI est une amélioration et/ou un gain mesurable qui profitera à une ou à plusieurs parties prenantes d'un projet TI et qui est engendré par les transformations réalisées durant l'exécution du projet TI ainsi que l'utilisation des nouvelles TI une fois celles-ci implantées.
- ii) Bien que chaque projet TI soit unique, que chaque contexte de projet TI soit unique et donc que les bénéfices escomptés soient propres à chaque projet TI, plusieurs experts ont proposé des listes de bénéfices TI. La section 2 et l'annexe 2 présentent l'ensemble des listes relevées lors de la revue de littérature. Bien que ces listes et les bénéfices TI qu'elles énumèrent soient génériques, ils peuvent aider et guider les gestionnaires dans la détermination des bénéfices escomptés de leurs projets TI lorsqu'ils les planifient, les sélectionnent, les exécutent et/ou les finalisent.
- iii) Les bénéfices TI peuvent être classifiés selon différentes dimensions afin d'en faciliter ainsi la détermination et l'évaluation/la mesure. On parlera, entre autres, de bénéfices TI directs ou indirects, tangibles ou intangibles, objectifs ou subjectifs, financiers ou non financiers, mesurables ou non mesurables, quantifiables ou qualitatifs.

iv) Peu « d'indicateurs de performance de bénéfices » ont été trouvés lors de la revue de littérature pour mesurer l'évolution et l'atteinte des bénéfices TI associés aux projets TI. Cette situation s'explique par le fait que pour un même bénéfice TI il peut exister plusieurs indicateurs puisque chaque indicateur choisi dépendra du projet TI et de l'organisation dans lequel ce dernier est exécuté. De plus, la majorité des indicateurs de performance associés aux investissements TI, et recensés lors de la revue de littérature, sont des indicateurs de performance de projets (p. ex. respect des échéanciers, respect des budgets, respect de l'étendue) plutôt que des indicateurs de performance de bénéfices TI (p. ex. augmentation de la productivité, amélioration du service à la clientèle, réduction des coûts d'exploitation, etc.). C'est pourquoi aucune liste d'indicateurs de performance de bénéfices n'est présentée dans le présent rapport. Toutefois, les écrits recensés proposent quelques conseils afin d'aider les gestionnaires à développer et à classer les indicateurs de performance de bénéfices rattachés aux projets TI. Ces conseils sont présentés à la section 2 du rapport.

Deuxièmement, la détermination et l'évaluation des bénéfices TI font partie d'une approche beaucoup plus large appelée la gestion des bénéfices TI. La « **gestion des bénéfices TI** » se définit comme l'initiation, la planification, l'organisation, l'exécution, le contrôle, la transition, le soutien des changements organisationnels ainsi que les conséquences découlant des mécanismes de gestion de projet permettant de réaliser les bénéfices prédéfinis du projet TI et de s'assurer que ces bénéfices perdurent une fois le projet terminé. La gestion des bénéfices TI se fait généralement en suivant un processus à cinq étapes : 1) déterminer les bénéfices, 2) élaborer un plan de réalisation des bénéfices, 3) exécuter le plan de réalisation, 4) évaluer et réviser les résultats et 5) rechercher des bénéfices additionnels. Malgré la relative simplicité des étapes du processus de gestion des bénéfices TI, la mise en place et l'atteinte des résultats escomptés d'un tel

processus peuvent représenter un important casse-tête pour les organisations. Sur la base de la revue de littérature effectuée, les défis majeurs rattachés à ce processus ont été recensés et sont présentés à la section 3.

Troisièmement, la littérature offre plusieurs conseils et solutions afin de relever les défis précédemment mentionnés et mettre en place une gestion des bénéfices TI optimale. Ancrée sur une synthèse de ces écrits, la section 4 propose un certain nombre de principes et de bonnes pratiques que les organisations peuvent adopter pour les aider à faire une gestion optimale des bénéfices TI.

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

# 1 Mise en contexte, rappel du mandat et structure du document

*Les organisations se heurtent au « paradoxe TI », c'est-à-dire qu'elles investissent dans des TI dont la puissance et la performance ne cessent de croître, tandis que l'augmentation de la productivité associée à leur utilisation sur les plans individuel, organisationnel et national est plutôt faible et difficile à évaluer.*

## 1.1 Mise en contexte

De nos jours, les organisations, aussi bien publiques que privées, se doivent d'investir dans les technologies de l'information (TI)<sup>4</sup>, et ce, pour une variété de motifs. Certaines d'entre elles investissent dans les TI pour développer ou maintenir un avantage concurrentiel, répondre aux besoins changeants de leurs clients et fournisseurs, s'adapter aux nouvelles technologies, remplacer des TI désuètes, augmenter leur productivité et d'autres, pour diminuer leurs coûts, améliorer la qualité de leurs produits et services ou tout simplement survivre. Les sommes investies dans les TI par les organisations augmentent donc continuellement, et le pourcentage des budgets alloué aux investissements en TI ne cesse de croître d'année en année. Or, ces organisations se heurtent au « paradoxe TI »<sup>5</sup>, c'est-à-dire qu'elles investissent dans des TI dont la puissance et la performance ne cessent de croître, tandis que l'augmentation de la productivité associée à leur utilisation sur les plans individuel, organisationnel et national est plutôt faible et difficile à évaluer. Le défi pour ces organisations est donc de déterminer et de mesurer les bénéfices engendrés par leurs investissements TI.

Plusieurs causes peuvent expliquer pourquoi les bénéfices organisationnels engendrés par les investissements TI sont difficiles à déterminer et à mesurer. Nous notons ici quelques-unes d'entre elles. Certains projets TI<sup>6</sup> nécessitant d'importants investissements sont souvent mal alignés sur les objectifs et l'architecture d'affaires de l'organisation. D'autres projets TI développent et implantent des systèmes mal

---

<sup>4</sup> Les TI sont définies ici comme étant l'ensemble du matériel (infrastructure) informatique et des logiciels permettant le traitement automatisé et la communication de l'information afin d'étendre les capacités cognitives et communicationnelles des utilisateurs.

<sup>5</sup> Brynjolfsson (1993).

<sup>6</sup> Dans le cadre du présent rapport, un projet TI est défini comme un ensemble d'activités, de structures, d'acteurs et de technologies interdépendants qui doivent être gérés temporairement afin de déployer une infrastructure technologique et/ou un système unique pour répondre aux objectifs du projet ainsi que profiter des bénéfices escomptés.

adaptés à la réalité des usagers, ce qui limite grandement l'utilisation et l'assimilation de ces TI. Ainsi, les bénéfices pouvant découler de ces projets TI sont limités. Dans d'autres cas, les bénéfices liés aux TI prendront un certain temps avant de se matérialiser puisque les utilisateurs doivent s'appropriier les nouvelles TI et s'y acclimater, ce qui engendre une perte de productivité temporaire et un délai dans la génération des bénéfices. De plus, les bénéfices et la valeur engendrée par les investissements TI sont souvent intangibles et indirects (p. ex. augmentation de la satisfaction des employés, augmentation de la qualité de prestation de services, diminution du taux de roulement, diminution de l'absentéisme, augmentation de la transparence au sein de l'organisation, augmentation de la qualité des relations avec les partenaires). Ces types de bénéfices sont généralement plus difficilement déterminables et mesurables.

*Plusieurs éléments doivent très souvent être pris en considération afin de s'assurer que les bénéfices escomptés des investissements TI se matérialisent (p. ex. les investissements complémentaires).*

Déterminer et mesurer les bénéfices découlant d'investissements TI représente donc un défi important pour les organisations et leurs gestionnaires. D'ailleurs, plusieurs éléments doivent très souvent être pris en considération afin de s'assurer que les bénéfices escomptés des investissements TI se matérialisent. En effet, il faut considérer non seulement les investissements directs dans un projet TI (p. ex. les coûts de développement, d'achat ou de location d'une solution technologique) mais également les investissements « complémentaires » (p. ex. les coûts liés à la gestion du changement, à l'implication des utilisateurs dans le projet et le soutien aux utilisateurs) qui permettront à ces investissements de se concrétiser et d'engendrer les bénéfices escomptés.

## **1.2 Rappel du mandat**

Afin de déterminer les bénéfices organisationnels engendrés par les investissements TI, d'établir comment ces bénéfices peuvent être classés et de désigner les indicateurs de performance de bénéfices permettant de cerner ces bénéfices, l'équipe du CIRANO s'est vue confier le mandat

d'effectuer une revue de littérature<sup>7</sup>. L'objectif de cette revue de la littérature était de:

- 1) déterminer et classer les bénéfices organisationnels engendrés par les investissements TI ;
- 2) désigner les indicateurs de performance de bénéfices permettant de cerner les bénéfices qu'apportent les investissements TI au sein des organisations ;
- 3) détecter les défis associés à la détermination et à l'évaluation des bénéfices reliés aux investissements TI.

Par ailleurs, il fut entendu que cette importante revue de littérature devait se concentrer principalement sur les articles publiés dans les meilleures revues universitaires, les articles publiés dans d'importantes revues professionnelles, les études provenant de firmes-conseils renommées, ainsi que les livres et méthodologies de référence.

### ***1.3 Structure du document***

Le reste du présent rapport se divise en trois sections, chacune présentant un aspect essentiel de la mesure des bénéfices de projets TI. La section 2 définit ce qu'est un bénéfice TI, propose des listes de bénéfices TI, expose quelques classifications de bénéfices TI et synthétise les écrits proposant des conseils sur la façon de développer et de classifier les indicateurs de performance rattachés aux bénéfices TI. La section 3 décrit ce qu'est la gestion des bénéfices TI, présente les principaux défis qui s'y rattachent et met de l'avant un certain nombre de principes et de bonnes pratiques que les organisations peuvent adopter pour les aider à faire une gestion optimale des bénéfices TI.

---

<sup>7</sup> L'annexe 1 présente une description de la revue de littérature effectuée ainsi qu'une liste des documents ciblés et consultés pour la rédaction du présent rapport.

## 2 Bénéfices : Définition, classifications et indicateurs de performance

L'objectif de cette section est de définir ce que sont les bénéfices TI, d'établir des listes de bénéfices TI, d'exposer quelques classifications de bénéfices TI ainsi que de synthétiser les écrits recensés proposant des conseils sur la façon de développer et de classifier les indicateurs de performance rattachés aux bénéfices TI.

### 2.1 Une définition de bénéfice TI

Il existe un large éventail de conceptions et de définitions de ce que sont les bénéfices TI. Cette situation engendre une certaine confusion sur le plan de la définition, de l'évaluation et de la gestion même de ces bénéfices. Par exemple, les bénéfices sont parfois considérés comme des améliorations permettant d'accroître la valeur organisationnelle, non seulement du point de vue des actionnaires mais également du point de vue des clients, des fournisseurs et de la société en général<sup>8</sup>. Dans d'autres circonstances, ils sont considérés comme un avantage mesurable pour le compte d'un groupe particulier de parties prenantes ou d'intervenants, et découlant de modifications dans les façons de faire actuelles par le truchement de mécanismes de gestion de projets<sup>9</sup>. De plus, les bénéfices peuvent également être considérés comme des avantages anticipés perçus<sup>10</sup>. Finalement, les bénéfices de projets sont aussi parfois présentés comme étant synonymes d'impacts stratégiques positifs<sup>11</sup>. Malgré cette grande variété de conceptions et de définitions de bénéfices, nous nous basons sur les éléments qui font consensus pour proposer la définition suivante : un **bénéfice**, dans le cadre de projets en TI, est *une amélioration et/ou un gain mesurable qui profitera*

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

---

<sup>8</sup> Serra et Kunc (2015, p. 55).

<sup>9</sup> Badewi (2015, p. 763).

<sup>10</sup> Chwelos *et al.* (2001, p. 307).

<sup>11</sup> PMI (2016), Identify Benefits to drive Business Results, p. 5.

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

*Puisque chaque projet TI est unique et que chaque projet est réalisé dans un contexte organisationnel particulier, les bénéfices escomptés associés à ce projet lui seront propres.*

## **2.2 Listes de bénéfices TI**

Bien que chaque projet TI soit unique, que chaque contexte soit unique et donc que les bénéfices escomptés en lien avec ce projet lui soient propres, plusieurs experts ont proposé des listes de bénéfices TI. Par exemple, Bennington et Baccharini<sup>12</sup> ont élaboré une liste de dix bénéfices TI, qui sont : 1) améliorer la productivité des employés ou l'efficacité de l'organisation ; 2) économiser de l'argent ou réduire les coûts ; 3) améliorer l'exactitude, la fiabilité et/ou la présentation de l'information ; 4) respecter les lois et règlements ; 5) créer un avantage concurrentiel ; 6) améliorer le service à la clientèle ; 7) augmenter le revenu ; 8) permettre aux applications informatiques futures d'être développées plus rapidement ; 9) permettre une récupération ou une remise plus rapide d'informations ou de rapports ; et 10) réduire les risques commerciaux.

De leur côté, Chwelos *et al.*<sup>13</sup> proposent une liste comprenant 17 bénéfices TI différents : 1) augmentation de la productivité ; 2) réduction du papier ; 3) réduction des frais généraux ; 4) réduction des erreurs ; 5) réduction des erreurs de ressaisie de données ; 6) réduction des coûts d'inventaire ; 7) amélioration du service à la clientèle ; 8) réduction des besoins en liquidité ; 9) amélioration du temps de réponse pour compléter les commandes ; 10) réduction du coût des commandes incomplètes ; 11) amélioration de la qualité du produit ou du service ; 12) réduction des coûts de communication ; 13) amélioration de la précision des données et des rapports ; 14) amélioration de la capacité à faire face à la concurrence ; 15) intégration accrue des systèmes

---

<sup>12</sup> Bennington et Baccharini (2004).

<sup>13</sup> Chwelos *et al.* (2001).

*Les listes de bénéfices TI, mêmes génériques, peuvent aider et guider les gestionnaires dans la détermination des bénéfices de projets TI lorsqu'ils planifient, sélectionnent, exécutent et/ou finalisent leurs projets.*

automatisés ; 16) amélioration de l'accès au prix et à la description des produits des fournisseurs ; et 17) possibilité de retransformer les processus d'affaires.

Pour leur part, Harris et Davenport<sup>14</sup> présentent une liste de 12 bénéfices TI qui inclut : 1) meilleure prise de décision en matière de gestion ; 2) amélioration de la gestion financière ; 3) transactions plus rapides et plus précises ; 4) réduction des coûts ; 5) amélioration de la gestion des stocks et des actifs (p. ex. réduction des stocks) ; 6) facilité d'expansion/de croissance et flexibilité accrue ; 7) réduction du temps de cycle ; 8) réduction des effectifs ; 9) amélioration du service à la clientèle et de la fidélisation ; 10) avantage concurrentiel grâce à des capacités distinctives ; 11) diminution des ressources matérielles (p. ex. camions, entrepôts) et meilleure logistique ; et 12) augmentation des revenus.

L'annexe 2 présente l'ensemble des listes répertoriées lors de la revue de littérature. Bien que ces listes et les bénéfices qu'elles regroupent soient génériques, elles peuvent aider et guider les gestionnaires dans la détermination des bénéfices de projets TI lorsqu'ils planifient, sélectionnent, exécutent et/ou finalisent leurs projets TI. Une grille de classification des bénéfices TI permettant de synthétiser ces listes sera présentée à la fin de la prochaine section.

### **2.3 Quelques classifications des bénéfices TI**

Les bénéfices TI sont catégorisés de dizaines de façons dans la littérature. Par exemple, les bénéfices TI peuvent être classés selon le type de l'impact, c'est-à-dire *direct* ou *indirect*<sup>15</sup>. Des bénéfices *directs* offrent des économies de coûts ou des gains d'efficacité opérationnelle, une diminution des erreurs, une augmentation du volume de transactions, une meilleure visibilité des données, etc., alors que les bénéfices *indirects* comprennent, par exemple, l'amélioration du service à la

---

<sup>14</sup> Harris et Davenport (2006).

<sup>15</sup> Chwelos *et al.* (2001, p. 307).

*Les bénéfices TI sont catégorisés de dizaines de façons dans la littérature (p. ex. directs ou indirects, tangibles, quasi intangibles ou immatériels).*

clientèle, le développement de nouveaux services, l'augmentation de la satisfaction des employés.

Les bénéfices TI peuvent également être catégorisés selon leur matérialité, c'est-à-dire comme étant *tangibles*, *quasi tangibles* ou *immatériels*<sup>16</sup>. Ainsi, ce sont les bénéfices TI *tangibles* qui auront un impact mesurable en termes financiers et qui affecteront les flux de trésorerie. Ces bénéfices TI peuvent être facilement quantifiés et mesurés en dollars avec une certitude raisonnable. Les bénéfices TI *quasi tangibles* quant à eux comportent certains éléments directement mesurables mais sont plus difficiles à traduire en termes monétaires. Finalement, les bénéfices TI *immatériels* ne peuvent être mesurés qu'indirectement et, lorsque quantifiés, reposent sur un jugement, une subjectivité.

Les bénéfices TI peuvent aussi être classés selon leur degré de précision à savoir s'ils sont *quantifiables* ou pas, *mesurables* ou pas, ainsi que *financiers* ou pas<sup>17</sup>. Ainsi, un bénéfice TI *quantifiable* est un bénéfice TI pour lequel un objectif spécifique est défini et pour lequel il existe suffisamment d'évidences quant aux améliorations que ce bénéfice pourrait apporter<sup>18</sup>. En plus d'être accepté par les parties prenantes, cet objectif doit être mesurable. Par exemple, si le projet TI suppose une augmentation de la rapidité de réponse aux clients en raison d'une diminution du travail administratif, cet objectif est spécifique et mesurable. Un bénéfice TI *mesurable* est un bénéfice TI dont il est possible d'évaluer le niveau de performance, mais dont le niveau d'amélioration de cette performance, une fois les nouvelles TI déployées et utilisées, est difficile à estimer. Lors de projets TI, le recours à des projets pilotes peut aider à fixer des objectifs précis et mesurables tout en fournissant des preuves de leur réalisme. Par ailleurs, l'idéal serait également d'avoir des bénéfices TI *financiers*, c'est-à-dire des bénéfices TI pouvant être évalués selon des formules financières (p. ex. le taux de rendement

---

<sup>16</sup> Ryan et Harrison (2000).

<sup>17</sup> Ashurst (2015) ; Ward et Daniel (2012).

<sup>18</sup> Ward et Daniel (2012, p. 134).

interne, la valeur actuelle nette et la période de récupération) et pouvant générer le calcul de valeurs financières. Or, puisque ce n'est pas toujours possible, il est essentiel de ne surtout pas mettre les bénéfices TI *non financiers* de côté ou de les traiter comme des bénéfices intangibles ayant une moins grande importance. En fait, les bénéfices TI *non financiers* qui sont mesurables et quantifiables, par exemple l'augmentation du niveau de satisfaction, n'auront peut-être pas d'impact financier direct, mais pourront avoir un impact majeur sur la performance organisationnelle à plus long terme.

Une autre manière de catégoriser les bénéfices TI est de le faire selon les changements/transformation qu'ils permettent d'effectuer dans l'organisation<sup>19</sup>. Ainsi, les bénéfices TI permettent de faire quelque chose de nouveau (*nouveauté*), d'exercer les activités actuelles de manière améliorée (*amélioration*) ou d'éliminer certaines activités (*arrêt*). Il s'agit de déterminer la nature du changement associé à un bénéfice.

De plus, il est possible de classifier les bénéfices TI selon le niveau de leur impact : *stratégique* (p. ex. fournir aux clients une proposition de valeur unique), *de gestion* (p. ex. accroître l'agilité/la flexibilité), *opérationnelle* (p. ex. diminuer les coûts et améliorer la qualité) ou *fonctionnelle* (p. ex. améliorer la communication et la collaboration entre les unités)<sup>20</sup>. De façon similaire, les bénéfices TI sont parfois classés selon le niveau de leur apport (*opérationnel, tactique ou stratégique*<sup>21</sup>) ou encore selon qu'ils sont *mesurables, concrets* ou *explicites*<sup>22</sup>.

Il est également possible de distinguer les bénéfices TI en fonction de la façon dont ils sont mesurés, à savoir, est-ce que leur mesure est *objective* ou *perceptuelle*<sup>23</sup>. Des mesures objectives incluent, par exemple, la rentabilité, la productivité,

*La multitude de taxonomies existantes pour caractériser les bénéfices de projets TI rend la détermination des bénéfices parfois laborieuse.*

---

<sup>19</sup> Ashurst (2015) ; Ward et Daniel (2012).

<sup>20</sup> Farbey *et al.* (1993).

<sup>21</sup> Irani et Love (2002).

<sup>22</sup> PMI (2016), Identify Benefits to drive business results.

<sup>23</sup> Coombs *et al.* (2013).

les coûts, la qualité, l'efficacité opérationnelle ou encore le Q de Tobin. Bien que ces mesures soient très utilisées par les organisations, elles ont certaines faiblesses puisqu'elles ne permettent pas de cerner les bénéfices TI intangibles. Or, plusieurs investissements TI sont justifiés sur la base de tels bénéfices. Afin de tenter de cerner ces bénéfices TI intangibles, des mesures perceptuelles ont été développées en utilisant, par exemple, des échelles de Likert. Bien que ces mesures ne soient pas parfaites, elles sont des approximations qui, selon plusieurs chercheurs, sont suffisamment crédibles, précises et impartiales pour évaluer les bénéfices d'un projet TI. Bref, selon plusieurs chercheurs, les mesures objectives et perceptuelles devraient être utilisées simultanément lors de l'évaluation des bénéfices de projets TI<sup>24</sup>.

La catégorisation des bénéfices TI peut également être effectuée selon le niveau d'impact, c'est-à-dire un impact à l'échelle des *individus*, des *groupes/équipes*, des *organisations* et/ou de la *société*<sup>25</sup> ou encore selon le type d'activités principalement touchées dans les organisations, c'est-à-dire les activités *primaires* ou les activités *de soutien*<sup>26</sup>.

Malgré le grand nombre de taxonomies de bénéfices TI existantes, plusieurs spécialistes prétendent qu'elles ne sont pas toujours utiles. Par exemple, la démarcation entre des bénéfices TI tangibles et immatériels (intangibles) ou entre des bénéfices TI directs et indirects est plutôt floue et crée une certaine confusion<sup>27</sup>. De plus, le nombre élevé de taxonomies rend la détermination et la caractérisation des bénéfices TI laborieuses et parfois imprécises. Effectivement, puisqu'un même bénéfice peut être classifié différemment d'une taxonomie à l'autre et que les catégories de chacune de ces taxonomies ne se recoupent pas de manière orthogonale, il devient difficile de classifier un bénéfice et donc de déterminer sa contribution. Il est donc important de souligner

---

<sup>24</sup> Tallon et Kraemer (2007).

<sup>25</sup> Gable *et al.* (2008).

<sup>26</sup> Porter et Millar (1985).

<sup>27</sup> Murphy et Simon (2002).

*Afin d'aider les gestionnaires à synthétiser et à interpréter les bénéfices TI, chaque bénéfice TI devrait être caractérisé selon les trois dimensions suivantes :*

- 1) l'effet du bénéfice ; 2) le type d'activité visée ; et*
- 3) la nature de l'impact.*

qu'il n'existe pas une manière de catégoriser qui soit plus efficace ou meilleure qu'une autre. Chacune a ses avantages et ses inconvénients. L'important sera donc pour les gestionnaires de choisir une catégorisation utile pour leur organisation et qui leur permettra d'établir un plan de réalisation des bénéfices TI.

Tel que mentionné précédemment, l'ensemble des listes de bénéfices TI recensées dans la revue de littérature sont présentées à l'annexe 2. Afin d'aider les gestionnaires à synthétiser et à interpréter les bénéfices TI provenant de ces listes, une grille de classification (voir Tableau 1) a été développée dans le cadre du présent rapport. Cette dernière propose de caractériser chaque bénéfice TI selon les trois dimensions suivantes :

- 1) Effet du bénéfice.** Cette dimension détermine si *l'effet du bénéfice est à la hausse, c'est-à-dire améliore/augmente ou permet quelque chose, ou bien si l'effet du bénéfice est à la baisse, c'est-à-dire réduit/élimine quelque chose.* Par exemple, augmenter la productivité ou encore améliorer le service à la clientèle sont des effets à la hausse alors que réduire les coûts ou éliminer des postes sont des effets à la baisse.
  
- 2) Type d'activité visée.** Cette dimension détermine si le bénéfice concernera principalement des activités primaires ou bien des activités de soutien de l'organisation. Les *activités primaires* englobent : 1) la logistique entrante (p. ex. réception, entreposage, contrôle d'inventaire, planification transport); 2) la fabrication/réalisation d'un produit ou service ; 3) la logistique sortante (p. ex. entreposage, transport, distribution, commande) ; 4) la mise en marché et la vente d'un produit ou service (p. ex. publicité, placement, promotion, etc.) ; et 5) le service à la clientèle et après-vente.

Les *activités de soutien* englobent : 1) les infrastructures organisationnelles (p. ex. gestion générale, planification, aspects légaux, finances, comptabilité); 2) la gestion des ressources humaines (p. ex. recrutement, formation, soutien); 3) la recherche et le développement (p. ex. amélioration continue, innovation); et 4) l’approvisionnement et les achats (p. ex. matériel, technologie)<sup>28</sup>.

**3) Niveau de l’impact.** Cette dimension détermine si l’impact principal du bénéfice sera sur le plan stratégique, tactique ou opérationnel. Les *bénéfices stratégiques* permettront à l’organisation d’obtenir un avantage compétitif, d’innover, de planifier à long terme et de prendre de meilleures décisions sur le plan stratégique. Les *bénéfices tactiques* permettront à l’organisation de mieux allouer et contrôler les ressources organisationnelles, de suivre les opérations et de soutenir les décisions stratégiques de l’organisation. Finalement, les *bénéfices opérationnels* permettront à l’organisation de mieux effectuer les activités quotidiennes qui impliquent l’acquisition et la consommation de ressources<sup>29</sup>.

La grille de classification de bénéfices des projets TI (Tableau 1) présente une synthèse des bénéfices mentionnés à l’annexe 2. Bien que tous les efforts possibles aient été déployés pour intégrer l’ensemble des bénéfices TI se trouvant en annexe 2, l’intégration de tous ces bénéfices dans le tableau fut impossible. Ceci s’explique tout d’abord par le fait que plusieurs des bénéfices mentionnés sont identiques ou très similaires. De plus, puisque plusieurs des bénéfices TI

---

<sup>28</sup> Porter et Millar (1985).

<sup>29</sup> Shang et Seddon (2002).

mentionnés étaient fournis sans définition ou explication, une certaine interprétation fut nécessaire. Finalement, puisque certains des bénéfices mentionnés sont très généraux et manquent de précision, ils ont été positionnés dans plus d'une catégorie. Par exemple, le bénéfice « amélioration de la productivité » se trouve dans un très grand nombre de listes (voir annexe 2). Par conséquent, dans notre grille de classification des bénéfices des projets TI (Tableau 1), ce bénéfice peut se retrouver dans plusieurs catégories car les listes de bénéfices TI recensées dans la littérature ne spécifiaient pas s'il s'agissait d'améliorer la productivité d'activités primaires ou de soutien, ni sur quel plan (stratégique, tactique ou opérationnel) ce bénéfice devrait se manifester. Dans ce genre de situation, le bénéfice a été classé dans plus d'une catégorie. Par contre, lorsque des gestionnaires doivent déterminer et classer des bénéfices de projets TI, il peut être très utile de caractériser chaque bénéfice TI selon les trois dimensions présentées précédemment.

Pour conclure sur le sujet, il est important de mentionner que, bien que le Tableau 1 synthétise les bénéfices de projets TI présentés à l'annexe 2, il est fortement recommandé, lors de la détermination des bénéfices, de consulter l'ensemble des listes présentées en annexe car le niveau de détails et de précisions est plus élevé en annexe que dans le Tableau 1.

**Tableau 1. Grille de classification des bénéfices de projets TI**

	Activités primaires		Activités de soutien	
	Effets à la hausse	Effets à la baisse	Effets à la hausse	Effets à la baisse
	<b>Sur le plan stratégique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer la productivité, l'efficacité des employés</li> <li>2. Améliorer la qualité des extrants</li> <li>3. Améliorer l'exactitude, la fiabilité et/ou la présentation de l'information</li> <li>4. Améliorer le respect des lois et règlements</li> <li>5. Générer des avantages concurrentiels</li> <li>6. Améliorer la capacité à faire face à la concurrence</li> <li>7. Améliorer les prévisions</li> <li>8. Augmenter le revenu/profit</li> <li>9. Améliorer la prise de décision et la planification</li> <li>10. Soutenir la croissance organisationnelle et les alliances stratégiques</li> <li>11. Favoriser l'innovation</li> <li>12. Favoriser la différenciation de produits et services</li> <li>13. Faciliter l'apprentissage organisationnel</li> <li>14. Développer une vision commune</li> <li>15. Améliorer la communication organisationnelle</li> <li>16. Permettre l'expansion organisationnelle</li> <li>17. Modifier les 5 forces de Porter</li> <li>18. Assurer la viabilité de l'organisation à long ou à court terme</li> <li>19. Transformer la structure de gouvernance</li> <li>20. Améliorer la prise de décision en matière de gestion</li> <li>21. Mettre en place des mesures de responsabilité sociale</li> <li>22. Créer une technologie de base pour les produits de la prochaine génération</li> <li>23. Obtenir une certification</li> <li>24. Renforcer la crédibilité et le prestige de l'organisation</li> <li>25. Améliorer les relations avec la clientèle et les partenaires</li> <li>26. Développer/offrir de nouveaux produits/services</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Économiser de l'argent ou réduire les coûts</li> <li>2. Réduire les risques</li> <li>3. Réduire le temps de cycle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer la productivité, l'efficacité des employés</li> <li>2. Améliorer la qualité des extrants</li> <li>3. Améliorer l'exactitude, la fiabilité et/ou la présentation de l'information</li> <li>4. Améliorer le respect des lois et règlements</li> <li>5. Générer des avantages concurrentiels</li> <li>6. Améliorer la capacité à faire face à la concurrence</li> <li>7. Améliorer les prévisions</li> <li>8. Augmenter le revenu/profit</li> <li>9. Améliorer la prise de décision et la planification</li> <li>10. Soutenir la croissance organisationnelle et les alliances stratégiques</li> <li>11. Favoriser l'innovation</li> <li>12. Favoriser la différenciation de produits et services</li> <li>13. Faciliter l'apprentissage organisationnel</li> <li>14. Développer une vision commune</li> <li>15. Améliorer la communication organisationnelle</li> <li>16. Permettre l'expansion organisationnelle</li> <li>17. Modifier les 5 forces de Porter</li> <li>18. Assurer la viabilité de l'organisation à long ou à court terme</li> <li>19. Transformer la structure de gouvernance</li> <li>20. Améliorer la prise de décision en matière de gestion</li> <li>21. Mettre en place des mesures de responsabilité sociale</li> <li>22. Créer une technologie de base pour les produits de la prochaine génération</li> <li>23. Obtenir une certification</li> <li>24. Renforcer la crédibilité et le prestige de l'organisation</li> <li>25. Améliorer les relations avec la clientèle et les partenaires</li> <li>26. Développer/offrir de nouveaux produits/services</li> </ol>

	Effets à la hausse	Effets à la baisse	Effets à la hausse	Effets à la baisse
<b>Sur le plan tactique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer la productivité, l'efficacité des employés</li> <li>2. Améliorer la qualité des extrants</li> <li>3. Améliorer l'exactitude, la fiabilité et/ou la présentation de l'information</li> <li>4. Améliorer le respect des lois et règlements</li> <li>5. Améliorer le service à la clientèle/les relations</li> <li>6. Permettre aux applications informatiques futures d'être développées plus rapidement</li> <li>7. Avoir accès plus rapidement à l'information</li> <li>8. Étudier la possibilité de déployer de nouveaux processus d'affaires et de les transformer</li> <li>9. Étudier la possibilité d'intégrer des systèmes intra- et inter-organisationnels</li> <li>10. Améliorer le contrôle, la coordination et le suivi des tâches/processus</li> <li>11. Améliorer l'imputabilité des utilisateurs</li> <li>12. Intensifier la flexibilité/l'agilité organisationnelle</li> <li>13. Augmenter la satisfaction et le moral des employés</li> <li>14. Standardiser les pratiques et façons de faire</li> <li>15. Augmenter l'agilité et la flexibilité</li> <li>16. Accroître les compétences de la main-d'œuvre</li> <li>17. Améliorer la prise de décision en matière de gestion</li> <li>18. Améliorer le travail d'équipe</li> <li>19. Favoriser une culture proactive</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Économiser de l'argent ou réduire les coûts</li> <li>2. Réduire les risques</li> <li>3. Réduire les frais généraux (<i>overhead</i>)</li> <li>4. Réduire le temps de cycle</li> <li>5. Diminuer l'empreinte écologique</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer la productivité, l'efficacité des employés</li> <li>2. Améliorer la qualité des extrants</li> <li>3. Améliorer l'exactitude, la fiabilité et/ou la présentation de l'information</li> <li>4. Améliorer le respect des lois et règlements</li> <li>5. Améliorer le service à la clientèle/les relations</li> <li>6. Permettre aux applications informatiques futures d'être développées plus rapidement</li> <li>7. Avoir accès plus rapidement à l'information</li> <li>8. Étudier la possibilité de déployer de nouveaux processus d'affaires et de les transformer</li> <li>9. Étudier la possibilité d'intégrer des systèmes intra- et inter-organisationnels</li> <li>10. Améliorer le contrôle, la coordination et le suivi des tâches/processus</li> <li>11. Améliorer l'imputabilité des utilisateurs</li> <li>12. Intensifier la flexibilité/l'agilité organisationnelle</li> <li>13. Augmenter la satisfaction et le moral des employés</li> <li>14. Standardiser les pratiques et façons de faire</li> <li>15. Augmenter l'agilité et la flexibilité</li> <li>16. Accroître les compétences de la main-d'œuvre</li> <li>17. Améliorer la prise de décision en matière de gestion</li> <li>18. Améliorer le travail d'équipe</li> <li>19. Favoriser une culture proactive</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Économiser de l'argent ou réduire les coûts</li> <li>2. Réduire les risques</li> <li>3. Réduire les frais généraux (<i>overhead</i>)</li> <li>4. Réduire le temps de cycle</li> <li>5. Diminuer l'empreinte écologique</li> </ol>

	Effets à la hausse	Effets à la baisse	Effets à la hausse	Effets à la baisse
<b>Sur le plan opérationnel</b>	1. Améliorer la productivité, l'efficacité des employés	1. Économiser de l'argent ou réduire les coûts	1. Améliorer la productivité, l'efficacité des employés	1. Économiser de l'argent ou réduire les coûts
	2. Améliorer la qualité des extrants	2. Réduire le coût des opérations (p.ex. Commande, Communication, Matériel	2. Améliorer la qualité des extrants	2. Réduire le coût des opérations (p.ex. Commande, Communication, Matériel
	3. Améliorer l'exactitude, la fiabilité et/ou la présentation de l'information	technologique, Consultants, Matériel et logiciel de réseau, Frais généraux, Frais de formation, Entretien, Sécurité réseau, etc.).	3. Améliorer l'exactitude, la fiabilité et/ou la présentation de l'information	technologique, Consultants, Matériel et logiciel de réseau, Frais généraux, Frais de formation, Entretien, Sécurité réseau, etc.)
	4. Améliorer le respect des lois et règlements	3. Réduire le temps des opérations	4. Améliorer le respect des lois et règlements	3. Réduire le temps des opérations
	5. Améliorer le service à la clientèle/les relations	4. Réduire les coûts de l'information	5. Améliorer le service à la clientèle/les relations	4. Réduire les coûts de l'information
	6. Augmenter le revenu	5. Réduire les pannes + remplacer systèmes désuets	6. Augmenter le revenu	5. Réduire les pannes + remplacer systèmes désuets
	7. Générer plus rapidement des rapports	6. Réduire les effectifs	7. Générer plus rapidement des rapports	6. Réduire les effectifs
	8. Améliorer la précision et la cohérence des données, informations et rapports	7. Réduire le taux de roulement	8. Améliorer la précision et la cohérence des données, informations et rapports	7. Réduire le taux de roulement
	9. Améliorer l'accès à l'information pour les clients et fournisseurs	8. Réduire/éliminer les retards et les erreurs	9. Améliorer l'accès à l'information pour les clients et fournisseurs	8. Réduire/éliminer les retards et les erreurs
	10. Faciliter la saisie d'informations significatives		10. Faciliter la saisie d'informations significatives	
	11. Améliorer l'imputabilité des utilisateurs		11. Améliorer l'imputabilité des utilisateurs	
	12. Accroître l'utilisation des TI		12. Accroître l'utilisation des TI	
	13. Améliorer l'environnement de travail		13. Améliorer l'environnement de travail	
	14. Augmenter la fiabilité de l'infrastructure		14. Augmenter la fiabilité de l'infrastructure	
	15. Augmenter l'autonomie des employées, des clients et des fournisseurs		15. Augmenter l'autonomie des employées, des clients et des fournisseurs	
	16. Améliorer la prise de décision en matière de gestion		16. Améliorer la prise de décision en matière de gestion	
	17. Améliorer la sécurité		17. Améliorer la sécurité	

*Il existe plusieurs indicateurs de performance et chaque indicateur de performance sera spécifique à chaque projet TI et à l'organisation à l'intérieur de laquelle il est exécuté.*

## **2.4 Indicateurs de performance liés aux bénéfices TI**

La grande majorité des listes de bénéfices TI recensées précédemment ne présentent pas « d'indicateur de performance » permettant de suivre l'évolution et l'atteinte des bénéfices TI qu'elles englobent. Cette situation s'explique par le fait que pour un même bénéfice TI, par exemple l'augmentation de la productivité, il existe plusieurs indicateurs de performance et que chaque indicateur de performance sera spécifique à chaque projet TI et à l'organisation à l'intérieur de laquelle il est exécuté. Par ailleurs, la majorité des indicateurs de performance associés aux investissements TI, et recensés lors de la revue de littérature, sont des indicateurs de performance de projets (p. ex. respect des échéanciers, respect des budgets, respect de l'étendue) plutôt que des indicateurs de performance de bénéfices TI (p. ex. augmentation de la productivité, amélioration du service à la clientèle, réduction du coût des opérations, etc.). Ainsi, malgré l'importante revue de littérature effectuée dans le cadre de la présente étude, un nombre très restreint d'indicateurs de performance liés aux bénéfices TI ont été relevés. C'est pourquoi aucune liste d'indicateurs de performance n'est présentée dans ce rapport.

Toutefois, les écrits recensés sur le sujet proposent quelques conseils afin d'aider les gestionnaires à développer leurs propres indicateurs de performance. Par exemple, afin de guider les gestionnaires dans le développement de leurs propres indicateurs de performance, Bradley<sup>30</sup> a défini les caractéristiques d'un bon indicateur/d'une bonne mesure et les questions à se poser pour chacune de ces caractéristiques :

1. **Pertinente** : Est-ce qu'un changement de valeur de la mesure importerait pour les parties prenantes ?

---

<sup>30</sup> Bradley (2006, 2010).

2. **Format approprié** : Est-ce qu'un ratio de pourcentage est plus approprié qu'une valeur absolue pour la mesure ?
3. **Cible** : Est-il relativement facile pour les parties prenantes de déterminer une valeur cible pour la mesure ?
4. **Peu coûteuse** : Est-ce que la mesure est déjà « suivie » (documentée) par l'organisation ou est-ce que sa valeur peut être générée par un système informatique ?
5. **Incorruptible** : Est-ce que des individus pourraient mener des actions inappropriées pour masquer/modifier les valeurs des mesures ?
6. **En temps opportun** : La fréquence des rapports de mesure sera-t-elle rapide pour observer les tendances sans être onéreuse ?
7. **Sans ambiguïté** : Les données des mesures peuvent-elles être affichées graphiquement de façon à ce que tout le personnel puisse les comprendre ?
8. **Cohérente** : Les données des mesures seront-elles collectées de la même manière en utilisant les mêmes critères dans un avenir prévisible ?

De plus, afin de faciliter la détermination et l'organisation de ces indicateurs de performance liés aux bénéfices de projets TI, des chercheurs<sup>31</sup> proposent de les classer selon l'une des quatre catégories suivantes : 1) mesures TI (p. ex. dépenses en TI, impact stratégique, impact sur la gestion et capacité de l'organisation) ; 2) mesures de processus (p. ex. marge brute, roulement de l'inventaire, satisfaction de la clientèle, efficacité, qualité) ; 3) mesures de performance organisationnelle (p. ex. valeur de marché et Q de Tobin ) ; et 4) mesures comptables (p. ex. rendement des actifs, part de marché et RCI).

---

<sup>31</sup> Dehning et Richardson (2002).

Cette catégorisation peut aider les gestionnaires à établir des indicateurs de performance pour chacun des bénéfices préalablement déterminés. Il s'agit, pour chaque bénéfice déterminé, d'établir les indicateurs de performance pouvant être associés à chacune de ces quatre catégories.

Un autre système de catégorisation souvent mentionné par les chercheurs pour établir et organiser les indicateurs de performance liés aux bénéfices TI est la méthode de la carte de pointage pondéré (*balance score card*)<sup>32</sup>. Cette méthode est à la fois un outil de contrôle, un outil permettant de favoriser le changement organisationnel ainsi qu'un outil d'évaluation de la performance. Cette méthode vise à mesurer les activités organisationnelles selon quatre perspectives principales : finance, client, processus et apprentissage. La *perspective finance* focalise sur ce que l'organisation apporte aux actionnaires et comment elle est perçue par ces derniers. La *perspective client* focalise sur les besoins, les attentes et les perceptions des clients. La *perspective processus* focalise sur la désignation des processus qui apportent de la valeur et sur les activités clés dans lesquelles l'organisation doit exceller. Finalement, la *perspective apprentissage* focalise sur les ressources humaines de l'organisation, sur leurs niveaux d'implication, leurs capacités à changer, à innover et à s'améliorer.

---

<sup>32</sup> Kaplan et Norton (1996a, b).

### 3 Gestion des bénéfices : Description, défis, principes et bonnes pratiques

L'objectif de cette section est de décrire ce qu'est la gestion des bénéfices TI, de présenter les principaux défis qui s'y rattachent et de mettre de l'avant un certain nombre de principes et de bonnes pratiques que les organisations peuvent adopter pour les aider à gérer de façon optimale les bénéfices TI.

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

#### 3.1 Description de ce qu'est la gestion des bénéfices TI

Pour certains chercheurs, la gestion des bénéfices représente un cadre de référence permettant d'accroître la probabilité de succès d'un projet TI<sup>33</sup>. Pour d'autres, il s'agit du processus permettant d'organiser et d'évaluer un projet TI afin que les avantages anticipés de l'utilisation des TI implantées se matérialisent<sup>34</sup>. Dans le présent rapport, nous utiliserons la définition de Badewi<sup>35</sup> comme base de référence et qui définit la **gestion des bénéfices TI** comme étant : « *l'initiation, la planification, l'organisation, l'exécution, le contrôle, la transition, le soutien des changements organisationnels ainsi que les conséquences découlant des mécanismes de gestion de projet permettant de réaliser les bénéfices prédéfinis du projet TI et de s'assurer que ces bénéfices perdurent une fois le projet terminé*<sup>36</sup>.

Afin de soutenir les gestionnaires dans leurs efforts de gestion des bénéfices, plusieurs experts ont développé des outils et des approches<sup>37</sup>. Or, malgré le fait qu'il existe certaines

---

<sup>33</sup> Badewi (2015, p. 763).

<sup>34</sup> Ward et Daniel (2012, p. 8).

<sup>35</sup> Badewi (2016).

<sup>36</sup> Traduction libre de : « the initiating, planning, organizing, executing, controlling, transitioning and supporting of change in the organization and its consequences as incurred by project management mechanisms to realize predefined project benefits (Badewi, 2016, p. 763) ».

<sup>37</sup> Par exemple Asrhurst (2015) ; Bradley (2016) ; Melton et Iles-Smith (2011) ; Peppard *et al.* (2007) ; Ward (1996) ; Ward et Daniel (2012).

*Lors de la détermination des bénéfices, il est également essentiel d'établir les liens entre les investissements qui seront faits dans un projet TI et les changements/transformation organisationnels nécessaires à la matérialisation des bénéfices TI escomptés.*

différences entre les différents outils et approches, la plupart d'entre eux proposent de gérer les bénéfices TI en suivant un processus en cinq étapes : 1) déterminer des bénéfices ; 2) élaborer un plan de réalisation des bénéfices ; 3) exécuter le plan de réalisation ; 4) évaluer et réviser les résultats ; et 5) rechercher des bénéfices additionnels<sup>38</sup>.

La première étape, qui est l'une des plus importantes, consiste à établir les bénéfices TI escomptés ainsi qu'à déterminer la façon dont ils vont être mesurés. Par ailleurs, lors de cette étape, il est également essentiel d'établir les liens entre les investissements qui seront faits dans un projet TI et les changements/transformation organisationnels nécessaires à la matérialisation des bénéfices TI escomptés. De plus, il est important de rappeler que, lors de cette première étape, il est toujours question de bénéfices TI escomptés et non de bénéfices TI réalisés. Ainsi, en termes de valeur<sup>39</sup>, les bénéfices TI escomptés représentent la *valeur potentielle*, c'est-à-dire la valeur maximale engendrée pour les parties prenantes advenant que les nouvelles TI soient implantées et utilisées avec succès. Les bénéfices TI réalisés représentent, en termes de valeur, la *valeur réalisée* pouvant être établie et mesurable une fois que les nouvelles TI ont été déployées et utilisées (c.-à-d. lors de l'étape 4 du processus de gestion des bénéfices TI). La matérialisation des bénéfices TI escomptés se fait donc en fonction de plusieurs facteurs<sup>40</sup>, dont le succès du projet TI et l'utilisation adéquate des nouvelles TI.

L'objectif de la deuxième étape du processus est d'attribuer l'imputabilité de la réalisation des bénéfices TI aux différentes parties prenantes et de planifier les changements/transformation essentiels à la matérialisation des bénéfices TI. La troisième étape consiste à développer et à implanter les nouvelles TI ainsi qu'à effectuer les changements/transformation complémentaires au projet TI.

---

<sup>38</sup> Malgré le fait que le mandat du présent rapport ne focalise pas sur le processus de gestion des bénéfices de projets TI, l'annexe 3 présente une représentation visuelle d'un exemple de ce processus ainsi que différents outils pouvant être utilisés à chacune des étapes du processus.

<sup>39</sup> Davern et Kauffman (2000).

<sup>40</sup> Doherty *et al.* (2012).

L'objectif de la quatrième étape est d'évaluer les bénéfices TI et de comparer les résultats obtenus aux bénéfices TI escomptés préalablement établis lors de l'étape de détermination. L'objectif de la dernière étape est de mettre en évidence des bénéfices TI qui n'avaient pas été prévus et de documenter les leçons apprises.

La détermination des bénéfices TI ainsi que l'évaluation de ces bénéfices sont donc deux étapes importantes d'une approche beaucoup plus large : la gestion des bénéfices TI.

### **3.2 Quelques défis**

Malgré la relative simplicité du processus de gestion des bénéfices TI établi précédemment, la mise en place et l'atteinte des résultats escomptés d'un tel processus peuvent représenter un important casse-tête pour les gestionnaires. Sur la base de la revue de littérature effectuée<sup>41</sup>, certains défis ont été constatés et sont présentés ci-dessous<sup>42</sup>.

#### **3.2.1 DÉFI – Comprendre que les TI n'offrent pas de bénéfices à elles seules mais sont plutôt des leviers pour soutenir la transformation organisationnelle**

*« The benefits come from using the technology to enable people to do things differently<sup>43</sup>. »*

*(Ashurst, 2015, p. 32)*

De nos jours, plusieurs gestionnaires semblent encore croire que, par rapport aux investissements TI, « une fois les TI implantées, les bénéfices vont suivre<sup>44</sup> ». Or, il a été démontré que les bénéfices escomptés de projets TI peuvent très difficilement se matérialiser sans transformations et/ou

---

<sup>41</sup> Voir Annexe 1 pour détails de la revue de littérature effectuée.

<sup>42</sup> Les défis décrits dans la section ne sont pas présentés par ordre d'importance.

<sup>43</sup> Traduction libre : Les bénéfices proviennent de l'utilisation de la technologie pour permettre aux gens de faire les choses différemment.

<sup>44</sup> Traduction libre de « Once we get it in, the benefits will flow », Peppard *et al.* (2007, p. 2).

*Ce ne sont pas les TI  
en soi qui engendreront les  
bénéfices TI  
escomptés mais  
plutôt les  
transformations  
/changements  
organisationnels  
soutenus par les  
nouvelles TI  
implantées.*

changements organisationnels. En effet, ce ne sont pas les TI en soi qui engendreront les bénéfices TI escomptés mais plutôt les transformations/changements organisationnels soutenus par les nouvelles TI<sup>45</sup> implantées. Déployer un projet TI dans une organisation sans y modifier l'état actuel des choses et y changer les façons de faire font en sorte que la probabilité de réaliser les bénéfices TI anticipés tendra vers zéro. Afin de changer/modifier/transformer les façons de faire il est possible de, par exemple, revoir les processus, modifier le cadre de gouvernance, réajuster les objectifs et les mécanismes d'évaluation, former le personnel, etc.. Il est également essentiel que les changements/transformation soient ciblés et gérés avec rigueur, et ce, dès le lancement d'un projet TI. En fait, les notions de « gestion des bénéfices TI » et de « gestion du changement » sont inextricablement liées<sup>46</sup>.

*« IT investments can be viewed as seeds and complementary investments viewed as the nourishment necessary for the investment to yield the expected payoff<sup>47</sup>. »*

*Kohli et Devaraj (2004, p. 55)*

Afin de mieux comprendre les types de changements associés à la réalisation des bénéfices TI escomptés, il est utile de les catégoriser soit comme étant des *changements organisationnels* ou des *changements d'habilitation*. Les *changements organisationnels* sont des transformations permanentes faites, entre autres, aux processus, aux relations de travail ou aux pratiques et ne peuvent être mis en place tant que les nouvelles TI devant être implantées par un projet ne sont pas en place. De leur côté, les *changements*

---

<sup>45</sup> Ashurst (2011).

<sup>46</sup> Peppard *et al.* (2007).

<sup>47</sup> Traduction libre : Les investissements TI peuvent être considérés comme des semences et les investissements complémentaires considérés comme la nourriture nécessaire pour que ces investissements donnent les résultats escomptés.

« *d'habilitation* » sont des transformations provisoires qui n'arrivent qu'une seule fois. Par contre, ces transformations provisoires, telles que la conception de nouvelles pratiques de travail, l'établissement de nouveaux systèmes de gestion du rendement, le développement de nouvelles compétences, la redéfinition des segments de la clientèle, l'acceptation de nouveaux processus d'affaires et la révision des rôles et responsabilités<sup>48</sup> sont préalables aux changements organisationnels et/ou à l'utilisation des nouvelles TI.

De plus, pour que les bénéfices escomptés d'un projet TI se matérialisent, il est essentiel que des changements soient apportés à la culture organisationnelle. Par exemple, il est important qu'il y ait lors de la mise en place et de la réalisation de projets TI une étroite collaboration et coordination entre le service TI et les unités d'affaires. Cette condition préalable à la réalisation des bénéfices découle du fait que même si ce sont généralement les services TI qui ont une importante part de responsabilités dans la gestion et la livraison des projets TI, ce sont les unités d'affaires qui sont responsables de fournir clairement leurs besoins et leurs attentes aux services TI afin de bien guider ces derniers dans le développement des TI. De plus, cette étroite collaboration est essentielle, car ce n'est pas en livrant des solutions TI qu'un service TI va permettre aux bénéfices TI escomptés de se réaliser, mais ce sont plutôt les unités d'affaires, en utilisant les TI et en transformant leur façon de faire, qui permettront aux bénéfices TI organisationnels de se matérialiser. Ainsi, ce ne sont pas les services TI qui devraient être principalement responsables de la matérialisation des bénéfices escomptés d'un projet TI mais bien chacune des unités d'affaires qui auront à utiliser les TI nouvellement implantées. L'imputabilité de la réalisation des bénéfices TI aux unités d'affaires doit être clairement établie dès l'initiation d'un projet TI. Par ailleurs, certains experts vont encore plus loin, car, selon eux, ce ne sont pas uniquement les unités d'affaires, mais bien l'ensemble des parties prenantes

*L'imputabilité de la réalisation des bénéfices TI aux unités d'affaires doit être clairement établie dès l'initiation d'un projet TI.*

---

<sup>48</sup> Peppard *et al.* (2007).

d'un projet TI qui sont imputables de la réalisation des bénéfices TI escomptés. Selon ces experts, la mise en place de mécanismes de gouvernance permettant la répartition et l'attribution aux différentes parties prenantes d'un projet TI de l'imputabilité par rapport aux bénéfices TI escomptés augmentera les probabilités de matérialisation de ces derniers<sup>49</sup>.

*Les organisations désireuses de voir leurs projets TI se matérialiser en bénéfices passent d'une culture de livraison de TI à une culture de livraison de bénéfices TI.*

*« Benefits realization from IT is not primarily a technology issue: it's about people, leadership, strategy, management of change and many other factors. Success depends on the capability of the organization as a whole, not just the IT function. [...] The challenge is simply to achieve the benefits, get value for money and avoid the risk of failure<sup>50</sup>. »*

*(Ashurst, 2015, p. 36)*

Un changement de culture implique donc que les organisations désireuses de voir leurs projets TI se matérialiser en bénéfices passent d'une culture de livraison de TI à une culture de livraison de bénéfices TI. Le tableau comparatif ci-dessous (Tableau 2) présente des éléments caractérisant chacune des deux cultures et montre les changements devant être apportés pour mettre en place une culture de livraison de bénéfices TI.

*« Shifting focus from technology implementation to benefits realization is the development of a “benefits mindset”. This benefits mindset is the foundation for the*

---

<sup>49</sup> Ahleman *et al.* (2013).

<sup>50</sup> Traduction libre : La réalisation des bénéfices TI n'est pas un défi/problème technologique : il s'agit plutôt des gens, du leadership, de la stratégie, de la gestion du changement et de bien d'autres facteurs. Le succès dépend de la capacité de l'organisation dans son ensemble, pas seulement de la fonction TI. [...] Le défi est simplement de réaliser les bénéfices, d'optimiser les ressources et d'éviter le risque d'échec.

approach to benefits realization from IT-enable change. The starting point is to consider: “What benefits can we deliver for stakeholders ?” and not “What software and technology feature are required<sup>51</sup> ?” »

(Ashurst, 2015, p. 34)

<b>Tableau 2. Comparaison des caractéristiques de culture associées aux projets TI<sup>52</sup></b>	
<b>Culture de livraison de TI</b>	<b>Culture de livraison de bénéfices</b>
De...	→ ... À
Livraison de TI	Livraison de bénéfices
Focalisation sur l’argent (coûts)	Focalisation sur la valeur
Présentation des propositions de dépenses	Présentation des analyses de rentabilité/faisabilité ( <i>business case</i> )
Établissement de plans d’implantation de TI	Établissement de plans de gestion de transformations (changements)
Gestionnaires d’unités d’affaires spectateurs/victimes des projets TI	Gestionnaires d’unités d’affaires impliqués et exerçant leur contrôle sur les projets TI
Livraison d’un ensemble de fonctionnalités manquant de cohérence et de logique	Livraison d’un ensemble de fonctionnalités servant à effectuer les tâches
Parties prenantes « assujetties aux » projets TI	Parties prenantes « impliquées dans » les projets TI
Utilisateurs formés sur le fonctionnement des TI	Utilisateurs formés sur l’exploitation des TI pour effectuer leurs tâches/processus
Évaluation des projets et des TI	Évaluation des bénéfices

Finalement, il faut noter que, sans d’autres investissements complémentaires, les probabilités de voir les bénéfices escomptés d’un projet TI se matérialiser sont faibles. Ces investissements complémentaires peuvent prendre la forme, entre autres, de formations et de soutien aux utilisateurs ou de réalignement des tâches avec les nouvelles TI. Plusieurs

<sup>51</sup> Traduction libre : Passer de l’implantation de technologies à la réalisation des bénéfices passe par le développement d’une « mentalité bénéfices ». Cet état d’esprit focalisé sur les bénéfices est le fondement de l’approche permettant la réalisation des bénéfices à partir des changements découlant de projets TI. Le point de départ est de se demander : « Quels bénéfices pouvons-nous offrir aux parties prenantes ? » et non « Quels sont les logiciels et la technologie nécessaires ? ».

<sup>52</sup> Tiré de Ward et Daniel, p. 9.

études démontrent que, pour connaître du succès, les projets TI doivent être accompagnés d'initiatives complémentaires qui demandent autant, sinon plus, de planification et d'efforts qu'uniquement le développement et l'implantation de nouvelles TI<sup>53</sup>.

*La nature des bénéfices escomptés variera en fonction de la nature des projets TI.*

### **3.2.2 DÉFI – Établir les bons bénéfices pour le projet TI visé**

Ce ne sont pas tous les types de projets TI qui engendreront les mêmes types de bénéfices. Effectivement, la nature des bénéfices escomptés variera en fonction de la nature des projets TI. Bien qu'il existe plusieurs manières de catégoriser les types de projets TI, une approche simple et efficace est de distinguer les projets TI selon l'un des types de TI implantés : 1) transactionnel ; 2) informationnel ; 3) stratégique ; et 4) d'infrastructure<sup>54</sup>. L'objectif des *projets transactionnels* est de déployer des TI permettant, par exemple, d'automatiser les processus, de réduire les coûts et d'augmenter le volume de transactions. Celui des *projets informationnels* est de déployer des TI permettant, par exemple, de fournir des informations pour la gestion, la comptabilité, la génération de rapports, la planification, l'analyse et l'exploration de données. L'objectif des *projets stratégiques* est de déployer des TI permettant, par exemple, de pénétrer un nouveau marché, de lancer de nouveaux services et de desservir un nouveau segment de marché. Finalement, l'objectif des *projets d'infrastructure* est de déployer des TI permettant, par exemple, de mettre en place les fondations de services TI partagés et de fournir une base flexible pour des projets ou des services futurs. Par leurs caractéristiques spécifiques, il est facile de comprendre que les types de bénéfices TI varieront d'un type de projet TI à l'autre.

Il est aussi possible de classifier les types de projets TI selon leurs éléments déclencheurs. De manière générale, il existe

---

<sup>53</sup> Ward et Daniel (2012).

<sup>54</sup> Aral et Weill (2007).

*De manière générale, il existe deux types de déclencheurs de projets TI : ceux qui visent à résoudre des problèmes et ceux qui visent à saisir des occasions ou des innovations qui se présentent et dont l'organisation veut tirer profit.*

deux types de déclencheurs de projets TI : ceux qui visent à résoudre des problèmes et ceux qui visent à saisir des occasions ou des innovations qui se présentent et dont l'organisation veut tirer profit. Dans le cas de problèmes à résoudre, les objectifs d'un projet TI ainsi que les bénéfices escomptés seront déterminés et quantifiés sur la base de l'élimination du problème par la mise en place de nouvelles TI. Pour ce type de projet TI, le défi est d'établir quelles nouvelles TI permettront de régler le problème le plus efficacement possible en prenant le moins de risques possible. Dans ce genre de situation, les organisations veulent : 1) surmonter un désavantage qu'elles ont par rapport à des concurrents ; 2) empêcher leur performance organisationnelle de se détériorer davantage ; 3) atteindre des objectifs organisationnels ou des promesses énoncés ; ou bien 4) éliminer des contraintes qui les empêchent de profiter de certaines occasions<sup>55</sup>.

Lorsque des projets TI sont déclenchés pour profiter d'occasions, les possibilités offertes par les nouvelles TI sont généralement à la source de ces projets. Or, il y a souvent une grande incertitude quant à savoir comment les nouvelles TI permettront à une organisation de générer des bénéfices et quels changements/transformations seront nécessaires pour engendrer les bénéfices escomptés par ces nouvelles TI. Pour ce type de projet, les organisations veulent généralement 1) faire quelque chose de nouveau en utilisant des TI ; 2) faire les choses différemment en utilisant les TI ; ou 3) faire quelque chose qu'elles auraient souhaité faire, mais qu'elles ne pouvaient pas faire auparavant. Ainsi, dans ce genre de situation, la détermination des bénéfices TI escomptés devient un exercice plus difficile pour l'ensemble des parties prenantes et exige plus de flexibilité. Par contre, puisque les bénéfices escomptés des projets TI associés à des occasions sont potentiellement plus élevés, l'incertitude, et donc le risque, l'est tout autant. De plus, dans ce genre de projet, le

---

<sup>55</sup> Ward et Daniel (2012).

danger pour l'organisation est qu'elle accorde trop d'attention aux nouvelles TI et oublie quelque peu les changements/transformations nécessaires à la matérialisation des bénéfices TI escomptés. Lorsque les occasions/innovations sont à la base d'un projet TI, les organisations devraient tout d'abord débiter par établir la « vision » du projet avec l'aide des parties prenantes. Cette vision servira de base commune à la détermination et à l'évaluation des bénéfices TI.

### 3.2.3 DÉFI – Éviter de surestimer les bénéfices anticipés lors de la sélection des projets TI

*« When identifying benefits, organizations can analyze comprehensive information relating to operational and business strategies; internal and external influences; and project, program and portfolio drivers, to identify and qualify the value to stakeholder [...] In many ways, benefits identification is a brainstorming session that allows robust discussion and analysis, setting more realistic expectations about project outcomes<sup>56</sup>. »*

*PMI (2016e), p. 7*

*Une attention particulière doit être portée aux justifications et arguments sous-jacents à l'estimation des bénéfices TI anticipés.*

Lors du processus de sélection des projets TI, il arrive souvent que les bénéfices d'un projet TI soient surestimés afin d'assurer que ce projet soit choisi et financé. Bien qu'il soit parfois difficile d'évaluer les bénéfices anticipés pour un projet, une attention particulière doit être portée aux justifications et arguments sous-jacents à l'estimation des bénéfices TI anticipés. Ces justifications et arguments se doivent d'être bien décrits, documentés et validés. Il est

---

<sup>56</sup> Traduction libre : Lors de la détermination des bénéfices, les organisations sont en mesure d'analyser des informations complètes sur les stratégies opérationnelles et commerciales ; les influences internes et externes, et les « drivers » de projets, de programmes et de portefeuilles, afin d'établir et de qualifier la valeur pour les parties prenantes [...] À bien des égards, la détermination des bénéfices est une séance de remue-méninges qui permet des échanges et des analyses solides.

toujours possible d'obtenir l'appui du bureau de projets ou encore d'experts externes et/ou indépendants afin de faire valider les estimations présentées lors de l'évaluation et de la sélection des projets TI.

### 3.2.4 DÉFI – Respecter la temporalité des bénéfices TI

*La matérialisation des bénéfices TI peut prendre quelques semaines, quelques mois, voire même quelques années.*

L'un des défis associés aux projets TI est de déterminer et de retenir le ou les moments où se matérialiseront les bénéfices anticipés d'un projet TI. La matérialisation des bénéfices TI peut prendre quelques semaines, quelques mois, voire même quelques années. Cette situation s'explique par le fait que les TI qui sont déployés lors d'un projet ne représentent qu'un seul des multiples éléments de l'équation permettant aux bénéfices TI de se matérialiser. Comme mentionné précédemment, d'autres éléments, qui du point de vue d'un projet TI représentent des initiatives complémentaires, doivent également être déployés afin que les bénéfices se matérialisent. Il est donc essentiel, lors de l'évaluation des bénéfices TI, de considérer une échéance temporelle qui tiendra compte de ces délais parfois longs mais inévitables.

Cependant, malgré qu'il soit parfois difficile d'établir un lien clair entre un projet TI et son apport aux bénéfices<sup>57</sup> lors de la réalisation d'un projet TI, il est essentiel que les bénéfices TI anticipés soient conjointement établis par l'ensemble des parties prenantes dès l'initiation d'un projet et que l'imputabilité de leur réalisation soit attribuée aux unités d'affaires concernées. Les bénéfices TI anticipés doivent également être clairement communiqués à l'ensemble des parties prenantes et particulièrement au gestionnaire de projet et à son équipe afin que les décisions prises et les actions effectuées lors de la réalisation du projet soient alignées sur les bénéfices TI anticipés. Finalement, le développement d'indicateurs de performance et l'évaluation

---

<sup>57</sup> Zwikaël et Smyrk (2012).

post-projet de ces bénéfiques TI devraient aider à guider et à responsabiliser les unités d'affaires par rapport à la matérialisation des bénéfiques TI escomptés et au rôle central qu'elles auront à jouer en ce sens.

### 3.2.5 DÉFI – Éviter de focaliser uniquement sur les coûts lors de l'évaluation d'un projet TI

*Il existe une forte corrélation entre le succès des investissements TI et la grande variété de bénéfiques inclus dans les analyses de rentabilité/faisabilité (business case) de projets.*

Les études sur l'évaluation des bénéfiques TI semblent démontrer que, malgré le fait qu'il soit difficile de quantifier les coûts d'un projet TI *a posteriori*, la détermination et la quantification des bénéfiques TI semblent l'être davantage<sup>58</sup>. Malgré les défis posés par la quantification des bénéfiques d'un projet TI, il est essentiel que des efforts soient déployés afin de fournir un portrait plus riche et précis de la rentabilité d'un projet TI. Effectivement, lors de l'évaluation de la rentabilité de projets TI et plus particulièrement lors du calcul du rendement sur capital investi (RCI), il arrive très souvent que les gestionnaires soient principalement préoccupés par le dénominateur (c.-à-d. la diminution des dépenses) et, ce faisant, oublient le numérateur<sup>59</sup>. Bref, trop souvent les gestionnaires semblent oublier de réfléchir à la façon dont les projets TI pourraient permettre, entre autres : de générer des bénéfiques ; d'améliorer les façons de faire ; de faire les choses autrement et d'offrir de nouveaux services/produits. De plus, les gestionnaires se doivent d'avoir cette réflexion, non seulement par rapport à leur groupe, mais bien par rapport à l'ensemble des parties prenantes du projet TI et de l'organisation. D'ailleurs, il a été démontré qu'il existe une forte corrélation entre le succès des investissements TI et la grande variété de bénéfiques inclus dans les analyses de rentabilité/faisabilité (*business case*) de projets TI<sup>60</sup>. Effectivement, les organisations qui focalisaient sur un nombre plus élevé de bénéfiques TI, par exemple l'amélioration

---

<sup>58</sup> Shang et Seddon (2002).

<sup>59</sup> Peppard *et al.* (2007).

<sup>60</sup> Ward et Daniel (2012).

du partage des connaissances, l'amélioration du travail collaboratif ou encore de la satisfaction des employés, plutôt que sur l'amélioration des processus ou sur la diminution des coûts lors d'un investissement TI, ont connu plus de succès. Le défi pour les organisations est d'amener les gestionnaires à élargir leurs schèmes de pensée en évaluant systématiquement les deux côtés de la médaille « rentabilité », c'est-à-dire d'un côté les coûts et de l'autre les bénéfices, et ce, pour l'ensemble des intervenants qui pourraient profiter d'un projet TI.

### **3.2.6 DÉFI – Comprendre que l'évaluation d'un projet TI est exposée à la subjectivité**

Bien que la détermination de l'ensemble des bénéfices escomptés d'un projet TI représente un défi important pour les organisations, l'évaluation de ces bénéfices l'est probablement encore plus. Effectivement, pour certains bénéfices, il peut être difficile d'établir des critères d'évaluation objectifs et quantifiables. L'augmentation de la satisfaction de la clientèle, l'amélioration de la cohésion des employés et l'amélioration de la convivialité sont des exemples de bénéfices TI ne pouvant être évalués qu'avec des critères subjectifs et généralement qualitatifs<sup>61</sup>. Il devient donc plus difficile de déterminer si les bénéfices TI escomptés se sont matérialisés et dans quelle mesure. Par ailleurs, bien que différents critères subjectifs soient disponibles pour évaluer la réalisation de bénéfices TI, les évaluations découlant de leur utilisation peuvent varier selon le point de vue adopté. Effectivement, alors que des parties prenantes pourraient juger que certains critères ont été atteints, ces mêmes critères pourraient être jugés comme étant non atteints par d'autres parties prenantes. Bref, lors de l'évaluation des bénéfices TI, il est essentiel de toujours se

*Lors de l'évaluation des bénéfices TI, il est essentiel de toujours se rappeler de la perspective adoptée et du niveau de subjectivité sous-jacent.*

---

<sup>61</sup> Il est possible de transformer des critères subjectifs en données quantitatives. Par contre, ce type d'approche a certaines limites.

rappeler de la perspective adoptée et du niveau de subjectivité sous-jacent.

### **3.2.7 DÉFI – Inclure les risques inhérents aux projets TI lors de la sélection des projets TI**

En plus de considérer l'ensemble des coûts et des bénéfices TI, il est également essentiel de prendre en considération les risques technologiques, financiers, organisationnels et humains lors de la sélection d'un projet TI. Un risque est un événement indésirable ayant une probabilité d'occurrence et un niveau d'impact envisagé<sup>62</sup>. Un risque peut aussi bien affecter la réalisation d'un projet TI<sup>63</sup> que la matérialisation des bénéfices escomptés. Or, ce serait une erreur de ne pas prendre en considération ces risques lors de la détermination et de l'évaluation des bénéfices TI puisqu'il existe généralement une corrélation positive entre le niveau de bénéfices TI anticipés et le niveau de risques. Lors de l'évaluation de la rentabilité, les risques, ou plus précisément les coûts associés aux mécanismes de mitigation des risques établis, ainsi que les contingences prévues pour ces risques peuvent être intégrés dans les coûts du projet TI ainsi que ceux des changements/transformations complémentaires au projet TI.

*Il existe généralement une corrélation positive entre le niveau de bénéfices TI anticipés et le niveau de risques.*

### **3.2.8 DÉFI – Considérer l'ensemble des projets TI**

Un autre risque qui guette les organisations et les responsables de la gestion des bénéfices d'un projet TI est d'effectuer cette gestion en ayant une vision trop étroite, c'est-à-dire en considérant les bénéfices de chaque projet TI en silo et en oubliant de prendre en considération le contexte organisationnel et le fait que les bénéfices TI escomptés d'un

---

<sup>62</sup> Barki *et al.* (2001) ; Schmidt *et al.* (2001).

<sup>63</sup> Flyvbjerg et Budzier (2011).

*Il est important de mettre en perspective un projet TI et ses bénéfices escomptés avec l'ensemble des autres projets TI actuels et à venir afin d'en faire une meilleure évaluation.*

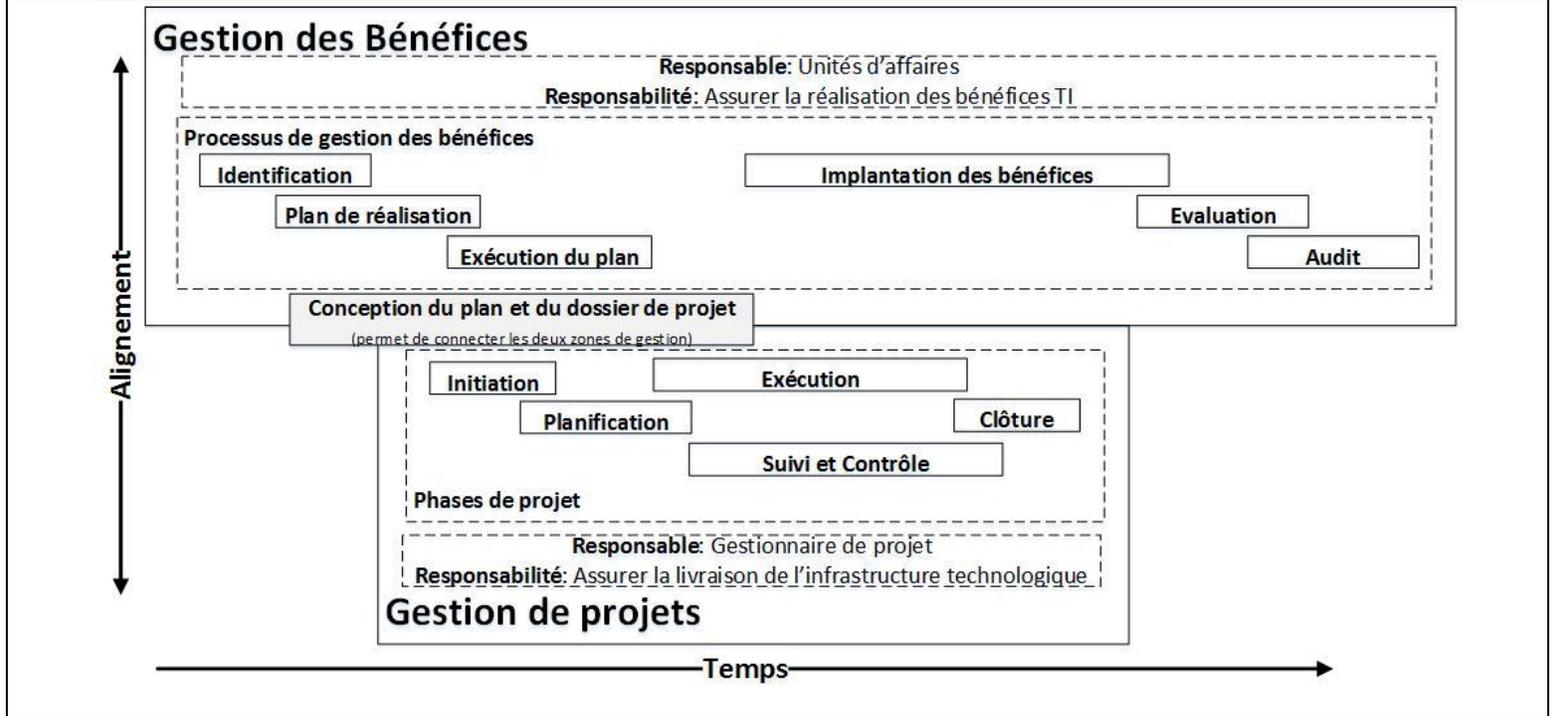
projet peuvent être influencés par d'autres projets. Effectivement, il est important de rappeler que ce ne sont pas tous les projets TI qui engendreront les mêmes types de bénéfices ni les mêmes niveaux de bénéfices. De plus, il est possible que certains projets TI, par exemple un projet TI dont l'objectif est de tripler les capacités de stockage des entrepôts de données, n'engendrent que très peu de bénéfices directs et tangibles. Or, une organisation qui focaliserait uniquement sur l'évaluation des bénéfices directs et tangibles pour sélectionner un tel projet TI n'investirait probablement pas dans le projet en question. Par contre, une organisation qui prendrait en considération l'ensemble des projets TI actuels et à venir réaliserait que le projet de tripler la capacité de stockage n'engendrera peut-être aucun bénéfice TI direct à court terme, mais que ce projet est essentiel à la mise en place plus tard d'outils d'intelligence d'affaires permettant, entre autres, la génération de rapports de gestion plus complets, plus précis et mieux adaptés ainsi que la visualisation de données parlantes et la réalisation d'analyses statistiques plus avancées. Bref, il est important de mettre en perspective un projet TI et ses bénéfices escomptés avec l'ensemble des autres projets TI actuels et à venir afin d'en faire une meilleure évaluation.

### **3.2.9 DÉFI – Balancer la gestion des bénéfices TI et la gestion de projets**

L'un des défis pour les organisations qui souhaitent mettre en place une culture de livraison de bénéfices TI et d'implanter un processus de gestion des bénéfices des projets TI est de trouver le juste équilibre entre la gestion des bénéfices TI et la gestion de projets. Tout d'abord, il est important d'insister sur le fait que la gestion des bénéfices de projets TI ne remplace pas la gestion de projets. Bien au contraire, elle se veut un processus dont l'objectif est d'améliorer la gestion de projets. En fait, la gestion des bénéfices TI et la gestion de projets sont complémentaires, et leurs champs de responsabilités sont

partagés. Il est donc important de bien comprendre comment les deux se complètent. Tout d'abord, il faut noter que la gestion des bénéfices TI a une portée plus large et une durée beaucoup plus importante que la gestion de projets. Effectivement, les projets TI implantent de nouvelles TI qui favoriseront l'atteinte des objectifs du projet et la matérialisation des bénéfices TI après la clôture d'un projet. De plus, les bénéfices escomptés d'un projet TI devraient être déterminés avant que ne débute la gestion du projet car ils guideront la planification et le contrôle du projet. Afin d'aider les gestionnaires à mieux comprendre la complémentarité et les relations entre la gestion des bénéfices et la gestion de projets, la Figure 1 présente un cadre de gouvernance illustrant les responsabilités et les principales activités rattachées à chacun de ces processus. Par ailleurs, le Tableau 3 présente une synthèse des défis associés à la gestion des bénéfices TI recensés dans la revue de littérature et décrits ci-dessus.

Figure 1. Relations entre gestion des bénéfices et gestion de projets<sup>64</sup>



<sup>64</sup> Inspiré de Badewi (2016, p.766).

**Tableau 3. Synthèses des défis associés à la gestion des bénéfices TI**

Défis	Éléments clés
<p><b>Défi n° 1</b>  <i>Comprendre que les TI n’offrent pas de bénéfices à elles seules mais sont plutôt des leviers pour soutenir la transformation organisationnelle</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bénéfices escomptés de projets TI peuvent très difficilement se matérialiser sans transformations et/ou changements organisationnels.</li> <li>• L’imputabilité de la réalisation des bénéfices TI aux unités d’affaires doit être clairement établie dès l’initiation d’un projet TI.</li> <li>• Un changement de culture implique donc que les organisations désireuses de voir leurs projets TI se matérialiser en bénéfices passent d’une culture de livraison de TI à une culture de livraison de bénéfices TI.</li> <li>• Sans investissements complémentaires, les probabilités de voir les bénéfices escomptés d’un projet TI se matérialiser sont faibles.</li> </ul>
<p><b>Défi n° 2</b>  <i>Définir les bons bénéfices pour le projet TI visé</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas de problèmes à résoudre, les organisations doivent déterminer quelles nouvelles TI permettront de régler le problème le plus efficacement possible en prenant le moins de risques possibles.</li> <li>• Lorsque les occasions/innovations sont à la base d’un projet TI, les organisations devraient tout d’abord débiter par établir la « vision » du projet avec l’aide des parties prenantes. Cette vision servira de base commune à la détermination et à l’évaluation des bénéfices TI.</li> </ul>
<p><b>Défi n° 3</b>  <i>Éviter de surestimer les bénéfices anticipés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une attention particulière doit être portée aux justifications et arguments sous-jacents à l’estimation des bénéfices TI anticipés.</li> </ul>
<p><b>Défi n° 4</b>  <i>Respecter la temporalité des bénéfices TI</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’un des défis associés aux projets TI est de déterminer et de retenir le ou les moments où se matérialiseront les bénéfices anticipés d’un projet.</li> <li>• Il est essentiel que les bénéfices TI anticipés soient conjointement établis par l’ensemble des parties prenantes dès l’initiation d’un projet et que l’imputabilité de leur réalisation soit attribuée aux unités d’affaires concernées. Les bénéfices TI anticipés doivent également être clairement communiqués à l’ensemble des parties prenantes et particulièrement au gestionnaire de projet et à son équipe afin que les décisions prises et les actions effectuées lors de la réalisation du projet soient alignées sur les bénéfices TI anticipés.</li> </ul>
<p><b>Défi n° 5</b>  <i>Éviter de focaliser uniquement sur les coûts lors de l’évaluation d’un projet TI</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgré les défis posés par la quantification des bénéfices d’un projet TI, il est essentiel que des efforts soient déployés afin de fournir un portrait plus riche et précis de la rentabilité d’un projet TI.</li> </ul>

<p><b>Défi n° 6</b>  <i>Comprendre que l'évaluation d'un projet TI est exposée à la subjectivité</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de l'évaluation des bénéfices TI, il est essentiel de toujours se rappeler de la perspective adoptée et du niveau de subjectivité sous-jacent.</li> </ul>
<p><b>Défi n° 7</b>  <i>Inclure les risques inhérents aux projets TI lors de la sélection des projets TI</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de l'évaluation de la rentabilité, les risques, ou plus précisément les coûts associés aux mécanismes de mitigation des risques envisagés ainsi que les contingences prévues pour ces risques, peuvent être intégrés dans les coûts du projet TI ainsi que dans ceux des changements/transformations complémentaires au projet TI.</li> </ul>
<p><b>Défi n° 8</b>  <i>Considérer l'ensemble des projets TI</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est important de mettre en perspective un projet TI et ses bénéfices escomptés avec l'ensemble des autres projets TI actuels et à venir afin d'en faire une meilleure évaluation.</li> </ul>
<p><b>Défi n° 9</b>  <i>Concilier la gestion des bénéfices TI et la gestion de projets</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion des bénéfices TI et la gestion de projets sont complémentaires et leurs champs de responsabilités sont partagés.</li> </ul>

## 4 Principes et bonnes pratiques

Heureusement, depuis quelques années, différentes approches et méthodes ont été proposées afin d'aider les organisations à exercer une gestion optimale des bénéfices TI<sup>65</sup>. Sur la base de la revue de littérature effectuée, la présente section expose un certain nombre de principes et de bonnes pratiques que les organisations peuvent adopter pour les aider à exercer une gestion optimale des bénéfices TI.

### 4.1 Principes pour une bonne gestion des bénéfices TI

Afin d'accroître les probabilités de réalisation des bénéfices escomptés d'un projet TI, l'ensemble des parties prenantes impliquées dans un projet TI auraient avantage à suivre les principes présentés ci-dessous qui synthétisent plusieurs éléments présentés précédemment.

**Principe n° 1<sup>66</sup> : Les TI n'ont aucune valeur inhérente**, ce ne sont que des coûts. Par contre, les bénéfices TI escomptés découleront de l'utilisation efficace des TI déployées lors d'un projet TI et des changements organisationnels qui y sont associés.

**Principe n° 2 : La réalisation des bénéfices TI découle d'une meilleure utilisation de l'information.** Les bénéfices TI ne se manifesteront que si les TI déployées par un projet TI permettent aux parties prenantes impliquées d'effectuer leurs tâches et d'exercer leur rôle plus efficacement grâce à une amélioration de l'information qui est mise à leur disposition.

---

<sup>65</sup> Voici quelques références récentes présentant des approches/méthodes de gestion de projet : Ashurst (2015) ; Bradley (2016) ; Peppard *et al.* (2007) ; Shang et Seddon (2002) ; Ward et Daniel (2012) ; Zwikael et Smyrk (2012).

<sup>66</sup> Peppard *et al.* (2007) ; Ward et Daniel (2012).

**Principe n° 3 : Ce sont les bénéficiaires et non les livreurs des projets TI qui permettront la matérialisation des bénéfices des projets TI.** Effectivement, puisque les bénéfices TI escomptés découleront des changements/transformations des façons de faire, ce sont les gestionnaires et les utilisateurs, internes ou externes, des nouvelles TI qui pourront réaliser les bénéfices TI. Par conséquent, les gestionnaires et les utilisateurs doivent reconnaître et assumer qu'ils sont les responsables de la réalisation des bénéfices TI. Cette responsabilité n'est pas uniquement imputable au service TI et aux projets responsables de livrer les TI.

**Principe n° 4 : Tous les projets TI engendrent des résultats, mais tous les résultats n'engendrent pas nécessairement des bénéfices.** Effectivement, tous les projets TI, même ceux interrompus en cours de réalisation, vont engendrer des résultats qui pourront être aussi bien positifs que négatifs, tels la livraison de l'ensemble des fonctionnalités et un dépassement de coûts. Or, un résultat n'est pas un bénéfice. De plus, ce ne sont pas tous les types de projets TI et tous les résultats qui permettront d'engendrer les mêmes niveaux de bénéfices. Par exemple, les bénéfices d'un projet visant la mise à jour d'une ou de plusieurs applications seront probablement moins importants que ceux d'un projet visant l'implantation d'un logiciel d'intelligence d'affaires.

**Principe n° 5 : Il est essentiel que les bénéfices des projets TI soient activement gérés.** Les bénéfices escomptés d'un projet TI ne se matérialiseront pas par magie. Il est important de mettre en place, et ce, dès la genèse d'un projet, des pratiques de gestion des bénéfices TI allant de la détermination des bénéfices à leur évaluation, en passant par l'implication des parties prenantes, l'élaboration d'indicateurs

de performance et la responsabilisation/l'imputabilité des unités d'affaires<sup>67</sup>.

## **4.2 Bonnes pratiques pour une gestion optimale des bénéfices TI**

De plus, afin d'accroître les probabilités de réalisation des bénéfices escomptés d'un projet TI, l'ensemble des parties prenantes impliquées dans un projet TI auraient avantage à adopter les bonnes pratiques suivantes.

Avant de continuer, il est important de mentionner ici que l'adoption de bonnes pratiques doit se faire de manière incrémentale puisqu'elle peut rencontrer une certaine résistance organisationnelle étant donné que les bonnes pratiques impliquent généralement un changement de culture important.

*Il est fortement recommandé, avant de débiter la détermination des bénéfices et l'évaluation d'un investissement TI, de bien établir le cadre d'analyse sous-jacent à la détermination des bénéfices TI et à leur gestion en général.*

### **4.2.1 Définir le cadre d'analyse des projets TI**

Malgré le fait que la détermination des bénéfices d'un projet TI soit l'une des premières étapes du processus de gestion des bénéfices, il est fortement recommandé, avant de débiter la détermination des bénéfices et l'évaluation d'un investissement TI, de bien établir le cadre d'analyse sous-jacent à la détermination des bénéfices TI et à leur gestion en général. En effet, plusieurs experts prétendent que de déterminer les bénéfices escomptés d'un projet TI sans clairement définir la perspective adoptée ne fait aucun sens et ne peut que diminuer les probabilités de matérialisation des bénéfices TI. Le Tableau 4 présente une liste de sept questions

---

<sup>67</sup> Ashurst (2105, p. 35) propose également six principes pour favoriser la réalisation des bénéfices TI : 1) La performance ne s'améliore que lorsque les individus font leurs tâches différemment. 2) Les individus et les équipes motivés apporteront de l'innovation et de la valeur s'ils évoluent dans un environnement et avec le leadership dont ils ont besoin. 3) Focaliser sur la génération de valeur pour les clients et les parties prenantes tout au long du cycle de vie d'un projet TI est essentiel. 4) La réalisation des bénéfices dépendra de la participation de toutes les parties prenantes. 5) Les bénéfices découlent de l'exploitation des nouvelles capacités TI gérées au profit des parties prenantes. 6) L'exploitation du potentiel des TI requiert un important apprentissage de la part de l'organisation et des employés.

permettant de guider les gestionnaires dans l'établissement de ce cadre d'analyse.

**Tableau 4. Questions pour établir le cadre de détermination des bénéfices<sup>68</sup>**

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

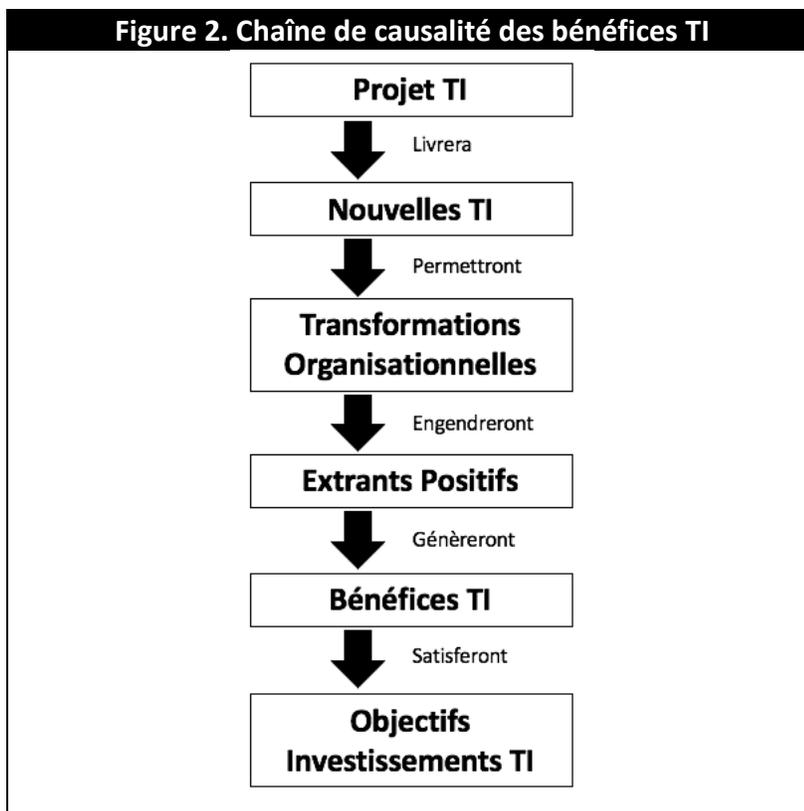
#### 4.2.2 Utiliser la chaîne de causalité des bénéfices TI

Il est important de rappeler que les TI en elles-mêmes ne sont pas des sources de bénéfices mais bien des leviers permettant de générer des bénéfices. Les TI sont un des éléments de la chaîne de causalité permettant de générer des bénéfices<sup>69</sup> (Figure 2). Tout d'abord, l'objectif de la majorité des projets TI est de livrer de nouvelles TI offrant de nouvelles fonctionnalités. Ces nouvelles TI devraient permettre de mettre en place des changements/transformations organisationnels qui devraient engendrer des extrants positifs pour l'organisation, comme avoir accès à des rapports de gestion plus complets pour appuyer les décisions ou encore améliorer les relations avec les fournisseurs. Puis, ce sont ces extrants positifs qui permettront de générer les bénéfices escomptés des projets TI. Ces extrants devraient permettre d'atteindre les objectifs initiaux des investissements dans les projets TI.

<sup>68</sup> Questions élaborées par Cameron et Whetten (1983) et tirées de Shang et Seddon (2002, p. 273).

<sup>69</sup> Peppard (2016).

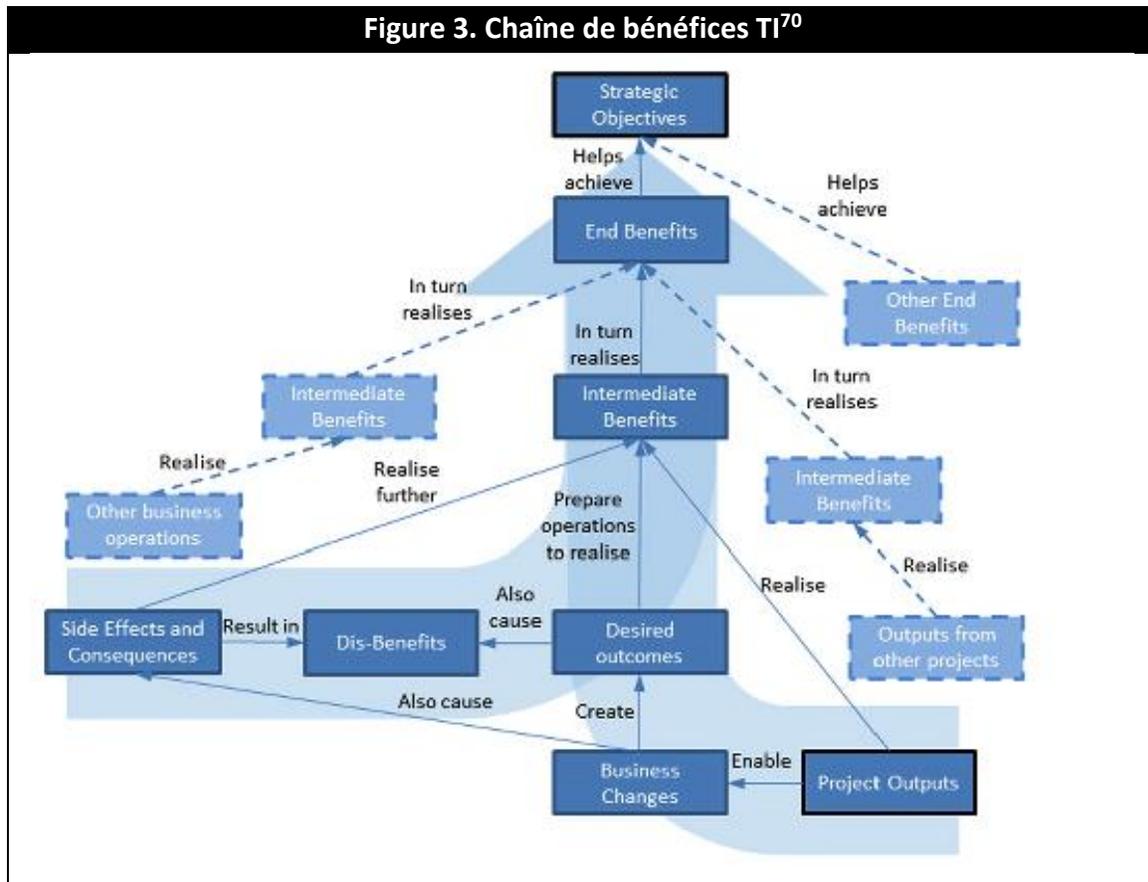
**Figure 2. Chaîne de causalité des bénéfices TI**



*Les nouvelles TI développées et implantées lors de projets TI sont donc à la base d'une chaîne de causes à effets menant ultimement à la réalisation des bénéfices escomptés de projets TI.*

Les nouvelles TI développées et implantées lors de projets TI sont donc à la base d'une chaîne de causes à effets menant ultimement à la réalisation des bénéfices escomptés de projets TI. Les nouvelles TI ne sont pas les bénéfices mais bien des « déclencheurs » d'une chaîne de bénéfices. Tel qu'illustré à la Figure 3, les nouvelles TI sont les livrables des projets TI (c.-à-d. *Project Outputs* dans la Figure 3). Or, les nouvelles TI représentent un des trois éléments affectant la réalisation des bénéfices intermédiaires (*Intermediate Benefits*), les deux autres étant les changements/transformation organisationnels (*Desired Outcomes*) et les effets secondaires et conséquences (*Side Effects and Consequences*). Ce sont les bénéfices intermédiaires qui permettront ultimement de réaliser les bénéfices escomptés d'un projet TI (*End Benefits*). Il faut noter que la matérialisation des bénéfices intermédiaires et des bénéfices TI escomptés n'aura pas la même temporalité. Effectivement, certains bénéfices intermédiaires pourraient, par exemple, se matérialiser peu de temps après la livraison de nouvelles TI, alors que les

bénéfices TI escomptés pourraient eux prendre plusieurs mois avant de se matérialiser.



En observant la Figure 3, on constate également que la réalisation des bénéfices intermédiaires pourrait être compromise par les effets secondaires/conséquences des changements/transformation organisationnels (*Business Changes*). Or, les nouvelles TI permettront d'initier et de réaliser les changements/transformation organisationnels. Finalement, l'un des derniers éléments qu'il est important de souligner par rapport à la chaîne de bénéfices est le fait que les bénéfices escomptés d'un projet TI seront non seulement affectés par la chaîne de causalité initiée par les nouvelles TI livrées par le projet TI mais aussi par les livrables et les

<sup>70</sup> Basé sur Ward et Daniel (2012) et Bradley (2010). Image tirée de Serra et Kunc (2015, p. 57).

bénéfices intermédiaires des projets externes au projet TI évalué. En effet, un projet TI est une initiative qui ne peut être évaluée sans tenir compte des autres livrables et des bénéfices des autres projets menés dans une organisation.

#### **4.2.3 Impliquer l'ensemble des parties prenantes**

Pour être en mesure de faire une gestion optimale des bénéfices TI, il est fortement recommandé d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans le processus de détermination des bénéfices TI escomptés. Ce faisant, chaque partie prenante sera en mesure de répondre à la question suivante : *what's in it for me*<sup>71</sup>? Les réponses à cette question permettront de désigner les parties prenantes qui auront le plus à gagner et à perdre d'un projet TI ainsi que les partisans et les détracteurs du projet. Par ailleurs, en impliquant l'ensemble des parties prenantes, les responsables d'un projet TI pourront aussi avoir une perspective plus étendue des tenants et aboutissants d'un projet TI en plus d'établir des bénéfices TI escomptés auxquels ils n'avaient peut-être pas pensé. Cette perspective étendue fournira davantage d'éléments d'information pour appuyer la sélection d'un projet. Par ailleurs, en faisant participer les parties prenantes au processus de détermination, celles-ci prendront conscience des changements qu'elles devront mettre en place pour utiliser efficacement les nouvelles TI et ainsi engendrer les bénéfices TI escomptés.

#### **4.2.4 Développer un plan de réalisation des bénéfices TI**

Pour plusieurs experts, la matérialisation des bénéfices d'un projet TI passe par l'élaboration d'un plan de réalisation. Généralement un plan de réalisation définit<sup>72</sup> :

1. Les bénéfices, les hypothèses associées et la façon dont chaque bénéfice sera atteint ;

---

<sup>71</sup> Traduction libre : Qu'est-ce qu'il y a pour moi. Ward et Daniel (2012, p. 14).

<sup>72</sup> PMI (2016) – Benefits Realization Management Framework, p. 2.

*Il est fortement  
recommandé  
d'impliquer l'ensemble  
des parties prenantes  
dans le processus de  
détermination des  
bénéfices TI escomptés.*

*La matérialisation des bénéfices d'un projet TI passe par l'élaboration d'un plan de réalisation.*

2. Les mesures, y compris l'indicateur de performance et la procédure permettant de mesurer les progrès faits pour réaliser les bénéfices ;
3. Les rôles et les responsabilités nécessaires pour gérer les bénéfices ;
4. La façon dont les bénéfices et les capacités organisationnelles qui en découlent seront transférés du projet aux opérations afin d'assurer la matérialisation des bénéfices ;
5. La façon dont les capacités organisationnelles qui résultent seront transférées aux individus, aux groupes ou aux organisations responsables de la pérennisation des bénéfices.

Malgré le fait que l'objectif du présent rapport ne porte pas spécifiquement sur ce sujet, une liste de questions clés permettant de guider l'élaboration d'un plan de réalisation des bénéfices TI est présentée ci-dessous<sup>73</sup>.

**Question n° 1 : Pourquoi devons-nous réaliser ce projet TI ?**

L'idée sous-jacente à cette question est de comprendre les motifs fondamentaux d'un projet. Il s'agit de mettre en évidence les problèmes que le projet TI tentera de résoudre ou les occasions dont il tentera de tirer profit. Les réponses à cette question permettront d'établir les bénéfices clés escomptés par un projet TI. Par ailleurs, pour répondre à cette question, il est important de contextualiser le projet à l'aide de différents outils d'analyse<sup>74</sup> et de désigner les parties prenantes du projet TI.

D'ailleurs, afin d'évaluer rapidement si un projet TI représente une occasion organisationnelle ou non, Ashurst<sup>75</sup> suggère de

---

<sup>73</sup> Ces questions et leur description sont tirées de : Badewi (2016) ; Peppard *et al.* (2007) ; Ward et Daniel (2012) ; Ashurst (2015).

<sup>74</sup> Des outils comme l'analyse PESTEL, les analyses FFOM (SWOT) ou les chaînes de valeurs en sont quelques exemples.

<sup>75</sup> Ashurst (2015, p. 53).

répondre rapidement et succinctement (une page) aux cinq questions suivantes :

1. Pourquoi serait-il pertinent de réaliser ce projet TI (quelles sont les contributions stratégiques et les contributions sur le plan du portefeuille de TI qu'il apportera) ?
2. Quels sont les principaux bénéfices escomptés (pour le client, pour les autres parties prenantes et pour l'organisation dans son ensemble) ?
3. Qui seront les acteurs clés de ce projet TI (pour aller de l'avant à partir d'ici) ?
4. Comment ce projet TI utilisera-t-il les ressources et les capacités existantes dans l'organisation comme levier pour la réalisation des bénéfices ?
5. Quels sont les principaux domaines d'incertitude et de risque ?

**Question n° 2 : Quelles sont les améliorations nécessaires et possibles ?**

Une fois le « pourquoi » du projet TI établi, il s'agit maintenant de définir le « quoi ». En d'autres termes, il s'agit de recenser les améliorations qu'il est possible de réaliser ainsi que les améliorations qu'il est nécessaire de réaliser. Lors du recensement de ces améliorations, il est essentiel d'impliquer l'ensemble des parties prenantes clés afin de comprendre le pourquoi et le quoi du projet selon leur point de vue. Cette façon de faire devrait permettre de connaître plus clairement les améliorations à apporter, de faciliter l'acceptation des améliorations par l'ensemble des parties prenantes et d'établir le lien entre les améliorations et les bénéfices escomptés. Par ailleurs, les améliorations recensées serviront à établir les objectifs du projet. Trop souvent, les projets TI sont entrepris sur la base du quoi et non du pourquoi. Or, entreprendre un projet TI et avoir le quoi comme point de départ est tout à fait envisageable si, lors de ce processus, le pourquoi est rétroactivement défini et que l'alignement entre le pourquoi et le quoi est établi.

**Question n° 3 : Quels seront les bénéfices anticipés pour chaque partie prenante advenant que les objectifs du projet sont atteints ?**

Lors du recensement des améliorations, il faut également déterminer comment ces améliorations se traduiront en bénéfices pour chacune des parties prenantes. Ainsi, pour chaque amélioration recensée, le lien de causalité entre l'amélioration et ses bénéfices escomptés doit être décrit et justifié<sup>76</sup>. Cet exercice permet de déterminer l'alignement entre les bénéfices et le projet TI. De plus, cet exercice exige que les mesures et les critères d'atteinte des bénéfices TI soient déterminés dès le début d'un projet afin de faciliter l'évaluation de ces derniers au fil du temps.

**Question n° 4 : Qui sera le propriétaire de chaque bénéfice et qui sera responsable de sa matérialisation ?**

Comme mentionné précédemment, la matérialisation des bénéfices escomptés d'un projet TI passe par la responsabilisation des parties prenantes. Or, lors de l'établissement d'un plan de réalisation des bénéfices TI, il est essentiel de nommer minimalement un « propriétaire<sup>77</sup> » pour chacun des bénéfices ainsi qu'un responsable. Pour ce faire, des matrices de responsabilités du type RACI<sup>78</sup> peuvent aider à répondre à cette question et à formaliser les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes dans le projet TI ainsi que dans la phase post-projet. Sans propriétaire et sans l'imputabilité qui s'y rattache, il y a peu de chances que les bénéfices TI escomptés se réalisent car personne ne sera intéressé à utiliser les nouvelles TI livrées par le projet afin d'engendrer les bénéfices escomptés.

---

<sup>76</sup> Ward et Daniel (2012) ; Ashurst (2015).

<sup>77</sup> Le propriétaire d'un bénéfice représente l'individu ou le groupe ayant le plus à « gagner » ou celui qui profitera du bénéfice établi.

<sup>78</sup> RACI est l'acronyme anglais pour Responsible (responsable), Accountable (imputable), Consulted (consulté) et Informed (informé).

**Question n° 5 : Quels sont les changements/transformations devant être effectués afin de réaliser chacun des bénéfices ?**

La clé de la réalisation des bénéfices des projets TI est d'établir les liens explicites entre chaque bénéfice et les changements/transformations requis afin que les bénéfices se matérialisent. Comme mentionné précédemment, il est important que les nouvelles TI déployées lors d'un projet TI soient décrites. Par contre, il est encore plus important de décrire les changements/transformations organisationnels devant accompagner ces nouvelles TI (p. ex. changements/transformations touchant les processus d'affaires, les rôles et responsabilités et la gouvernance des données).

**Question n° 6 : Qui sera responsable de s'assurer que chaque changement/transformation sera effectué avec succès ?**

En plus de définir les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes par rapport à chacun des bénéfices TI, il sera également important de déterminer des responsables pour chacun des changements/transformations sous-jacents aux bénéfices TI établis.

**Question n° 7 : De quelle manière et à quel moment les changements/transformations déterminés peuvent-ils être effectués ?**

Une fois les changements/transformations déterminés, l'organisation doit évaluer sa capacité ainsi que la capacité des responsables de réaliser et de mener à bien ces changements/transformations.

**4.2.5 Autres bonnes pratiques**

La revue de littérature effectuée a permis de faire ressortir deux autres listes de bonnes pratiques en matière de gestion

des bénéfices TI. La première, de Serra et Kunc<sup>79</sup>, est le résultat d'une étude menée au Brésil, au Royaume-Uni et aux États-Unis dans laquelle a été évalué l'impact des bonnes pratiques de gestion des bénéfices TI sur le taux de succès des projets TI (voir Tableau 5). La seconde, du Project Management Institute (PMI)<sup>80</sup>, est le résultat d'une étude récemment menée dans laquelle ont été recensées les « bonnes pratiques » associées à la détermination des bénéfices TI (voir Tableau 6) ainsi que les questions auxquelles les responsables de cette importante étape du processus de gestion des bénéfices TI devraient répondre (voir Tableau 7).

**Tableau 5. Bonnes pratiques de gestion des bénéfices** (adapté de Serra et Kunc, 2015, p. 57)

<b>1</b>	Les résultats/livrables du projet TI ainsi que les changements/transformation organisationnels essentiels ont été clairement définis et expliqués.
<b>2</b>	Les bénéfices escomptés ainsi que la valeur créée pour l'organisation par les résultats/livrables du projet TI ont été clairement établis et sont mesurables.
<b>3</b>	Les objectifs stratégiques auxquels les résultats/livrables du projet TI répondent ont été clairement définis et alignés.
<b>4</b>	Une analyse de rentabilité du projet TI décrivant les livrables, les résultats, les objectifs et les bénéfices escomptés a été approuvée au début du projet.
<b>5</b>	Les résultats/livrables du projet TI sont fréquemment évalués et revus durant le projet TI ainsi que dans la phase post-projet afin d'assurer leur alignement sur les bénéfices escomptés.
<b>6</b>	Toutes les parties prenantes sont informées et consultées lors des évaluations en cours de projet. Par ailleurs, leurs besoins sont fréquemment évalués lorsque des changements se présentent en cours de projet.
<b>7</b>	Les résultats/livrables réels du projet TI ont respecté les résultats/livrables prévus dans l'analyse de rentabilité ( <i>business case</i> ).
<b>8</b>	Des activités visant à assurer l'intégration des résultats/livrables du projet TI dans les activités organisationnelles quotidiennes (p. ex. formation, soutien, surveillance) ont été exécutées dans le cadre du projet TI.
<b>9</b>	Après la clôture du projet TI, l'organisation continue de suivre les résultats/livrables du projet afin d'assurer la réalisation de tous les bénéfices escomptés.
<b>10</b>	De l'initiation à la clôture du projet TI, l'organisation a planifié et déployé des activités permettant l'intégration des résultats/livrables du projet TI dans les processus organisationnels.
<b>11</b>	Une stratégie de gestion des bénéfices existe et est déployée dans l'ensemble de l'organisation.
<b>12</b>	Une stratégie de gestion des bénéfices a été utilisée pour le projet TI présentement évalué.

<sup>79</sup> Serra et Kunc (2015, p. 57).

<sup>80</sup> [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

**Tableau 6. Bonnes pratiques<sup>81</sup> associées à la détermination des bénéfices de projet<sup>82</sup>**

1. Reconnaître, quantifier et comprendre le calendrier et la durée de vie des bénéfices.
2. Utiliser les outils appropriés, comme un registre des bénéfices, une feuille de route pour la réalisation des bénéfices et des structures de répartition des bénéfices.
3. Confirmer que les parties prenantes, les commanditaires du projet ( <i>sponsors</i> ) et les clients clés ont examiné et approuvé la feuille de route de réalisation des bénéfices.
4. Développer des mesures significatives et des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer la livraison réelle des bénéfices par rapport aux bénéfices escomptés.
5. Veiller à ce que le plan de communication inclue les étapes nécessaires pour signaler les progrès des bénéfices aux parties prenantes.
6. Intégrer la livraison des bénéfices dans la feuille de route du plan de réalisation des bénéfices (calendrier et dépendances).
7. Établir des processus de surveillance et de contrôle des progrès par rapport au plan de réalisation des bénéfices.

**Tableau 7. Questions clés lors de la détermination des bénéfices<sup>83</sup>**

<b>Question n° 1 :</b> Les bénéfices escomptés sont-ils alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation ?
<b>Question n° 2 :</b> Les bénéfices escomptés - tangibles, intangibles, à court terme et/ou à long terme - sont-ils explicitement définis dans l'analyse de rentabilité/faisabilité ( <i>business case</i> ) ?
<b>Question n° 3 :</b> L'analyse de rentabilité/faisabilité ( <i>business case</i> ) indique-t-elle comment les bénéfices seront évalués et où les bénéfices escomptés devraient être « livrés » ?
<b>Question n° 4 :</b> Tous les bénéfices d'un projet ou d'un programme sont-ils documentés dans une feuille de route pour la réalisation des bénéfices ou un registre des bénéfices ?
<b>Question n° 5 :</b> Les intervenants clés ont-ils signé le plan de réalisation des bénéfices ?
<b>Question n° 6 :</b> Est-ce que la gouvernance tient compte de la gestion des bénéfices, y compris des critères d'acceptation des bénéfices ?
<b>Question n° 7 :</b> Les décisions de sélection et/ou de financement des projets sont-elles fondées sur l'impact sur les bénéfices escomptés ?
<b>Question n° 8 :</b> Les propriétaires des bénéfices ont-ils été confirmés et ont-ils été consultés ?

<sup>81</sup> Les bonnes pratiques sont toutes aussi importantes les unes que les autres et ne sont pas présentées par ordre d'importance.

<sup>82</sup> Tiré de l'étude du PMI (2016) – Benefits Realization Management Framework, p. 3.

<sup>83</sup> Tiré de l'étude du PMI (2016) – Benefits Realization Management Framework, p. 3.

## 5 Conclusion

Il est aujourd'hui reconnu que la majorité des organisations, qu'elles soient petites ou grandes, privées ou publiques, dans un secteur manufacturier ou de services, se doivent d'investir dans les TI pour développer et maintenir un avantage concurrentiel. Or, pour tirer profit de leurs investissements TI, il est essentiel pour ces organisations de déterminer et de mesurer les bénéfices engendrés par leurs investissements TI.

Afin d'aider les organisations à relever cet important défi, le présent rapport définit ce qu'est un bénéfice TI, propose des listes de bénéfices TI, expose quelques classifications de bénéfices TI et synthétise les écrits tout en proposant des conseils sur la façon de développer et de classifier les indicateurs de performance permettant de mesurer ces bénéfices. De plus, il décrit ce qu'est la gestion des bénéfices TI et présente les principaux défis qui s'y rattachent. Finalement, malgré le fait que l'objectif du présent rapport ne porte pas spécifiquement sur ce sujet, un certain nombre de principes et de bonnes pratiques sont tout de même mis de l'avant afin d'aider les organisations à exercer une gestion optimale des bénéfices TI.

Sur la base de la revue de littérature effectuée, nous pouvons conclure qu'il reste encore beaucoup à faire avant d'être en mesure de garantir la réalisation des bénéfices d'un projet TI. Notamment, il serait important d'élaborer et de tester un cadre de gestion des bénéfices TI, comprenant des principes, une méthodologie, un cadre de contenu (p. ex. bénéfices TI, indicateurs de performance), et tout autre mécanisme qui permettra aux organisations d'assurer la matérialisation des bénéfices TI escomptés lors de la sélection et de l'exécution des projets TI ainsi que lors de l'utilisation des TI une fois ces dernières implantées.

## Annexe 1 – Méthodologie de recherche

Afin de réaliser la revue de littérature sur la gestion des bénéfices dans le cadre de projets TI, les recommandations méthodologiques suggérées par différents chercheurs (Rowe, 2014 ; Templier et Paré, 2015 ; Webster et Watson, 2002) ont été suivies. Tout d’abord, les critères de recherche servant à mettre en évidence les articles à inclure dans l’analyse ont été déterminés. Les termes « *benefit*<sup>84</sup> », « *project* » et « *information technology* » ont été utilisés pour effectuer les recherches dans les bases de données consultées. Deux bases de données ont été principalement consultées, soit ABI/INFORM Global (Proquest) ainsi que Business Source Complete. Les articles aussi bien conceptuels qu’empiriques, portant sur les bénéfices dans le contexte de projets TI, ont été retenus. Plus précisément, les articles abordant les défis associés à la gestion, à la détermination ainsi qu’à l’évaluation et à la mesure de bénéfices dans le cadre de projets TI ont été conservés.

Lors des recherches, l’attention a porté sur les articles publiés dans quatre des plus importantes revues spécialisées du domaine des TI, soit MIS Quarterly (MISQ), Information Systems Research (ISR), Journal of the Association for Information Systems (JAIS) et Journal of Management Information System (JMIS), ainsi que sur ceux publiés dans deux des plus importantes revues spécialisées dans le domaine de la gestion de projets, soit International Journal of Project Management (IJPM) et Project Management Journal (PMJ). Le Tableau A1 ci-dessous présente une liste des articles retenus dans chacun de ces journaux. Des recherches ont également été menées dans trois importantes revues spécialisées dans le domaine de la gestion, soit Harvard Business Review (HBR), McKinsey Quarterly (MQ) et Sloan Management Review (SMR). Le Tableau A2 ci-dessous

---

<sup>84</sup> Des termes anglais ont été utilisés puisque les bases de données consultées pour le présent projet, qui sont parmi les plus vastes dans le domaine, sont de langue anglaise.

présente une liste des articles relevés dans chacune de ces revues.

Dans le but d'élargir les recherches au-delà de l'ensemble initial des articles recensés, une approche « passage vers l'arrière » (*backward*) a été effectuée en examinant les références bibliographiques des articles initialement recensés (Webster et Watson, 2002), l'objectif étant de s'assurer qu'aucune publication n'a été négligée. Cette approche « vers l'arrière » a ensuite été complétée par une approche « passage vers l'avant » (*forward*) en utilisant Google Scholar pour vérifier où chaque article a été cité. Les articles recensés à l'aide de ces deux approches ont été ajoutés à la dernière ligne des Tableaux A1 et A2.

Finalement, ces passages « vers l'avant » et « vers l'arrière » ont également permis de répertorier des livres et des rapports d'expertise professionnelle portant sur la gestion des bénéfiques de projets TI. Ces livres et rapports sont présentés au Tableau A3.

**Tableau A1. - Articles tirés de revues SPÉCIALISÉES**

<b>Revues</b>	<b>Articles répertoriés</b>
Information Systems Research (ISR)	(Austin et Devin, 2009 ; Langer <i>et al.</i> , 2014 ; Lee <i>et al.</i> , 1999)
International Journal of Project Management (IJPM)	(Badewi, 2016 ; Badewi et Shehab, 2016 ; Breese, 2012 ; Breese <i>et al.</i> , 2015 ; Chih et Zwikael, 2015 ; Cooke-Davies, 2002 ; Coombs, 2015 ; Dupont et Eskerod, 2016 ; Marnewick, 2016 ; Remenyi et Sherwood-Smith, 1998 ; Serra et Kunc, 2015 ; Yu <i>et al.</i> , 2005 ; Zwikael, 2016)
Journal of the Association for Information Systems (JAIS)	(Gable <i>et al.</i> , 2008 ; Kohli et Grover, 2008 ; Petter <i>et al.</i> , 2012 ; Staehr <i>et al.</i> , 2012)
Journal of Management Information System (JMIS)	(Davern et Kauffman, 2000 ; Ragowsky <i>et al.</i> , 2002 ; Ryan et Harrison, 2000 ; Ryan <i>et al.</i> , 2002 ; Tallon et Kraemer, 2007)
MIS Quarterly (MISQ)	(Finlay et Mitchell, 1994 ; Goodhue <i>et al.</i> , 1992 ; Hitt et Brynjolfsson, 1996 ; Marett <i>et al.</i> , 2013 ; Money <i>et al.</i> , 1988 ; Seddon <i>et al.</i> , 2010 ; Subramani, 2004 ; Wang <i>et al.</i> , 2013)
Project Management Journal (PMJ)	(Bennington et Baccarini, 2004 ; Bryde et Wright, 2007 ; Fulford, 2013 ; Ika, 2009 ; Patanakul et Shenhar, 2012)
« Passage vers l'arrière » + « Passage vers l'avant »	(Ahlemann <i>et al.</i> , 2013 ; Andresen <i>et al.</i> , 2002 ; Aral et Weill, 2007 ; Ashurst et Doherty, 2011 ; Barki <i>et al.</i> , 2001 ; Braun <i>et al.</i> , 2010 ; Braun <i>et al.</i> , 2009 ; Bryde, 2005 ; Brynjolfsson, 1993 ; Chwelos <i>et al.</i> , 2001 ; Coombs <i>et al.</i> , 2013 ; Dehning et Richardson, 2002 ; Doherty <i>et al.</i> , 2012 ; Doherty et King, 2001 ; Eckartz <i>et al.</i> , 2009 ; Farbey <i>et al.</i> , 1993 ; Flyvbjerg et Budzier, 2011 ; Gacenga <i>et al.</i> , 2010 ; Gefen et Ragowsky, 2005 ; Giaglis <i>et al.</i> , 1999 ; Kohli et Devaraj, 2004 ; Love <i>et al.</i> , 2005 ; Love et Irani, 2004 ; Markus et Tanis, 2000 ; Marsh et Flanagan, 2000 ; Mirani et Lederer, 1998 ; Murphy et Simon, 2002 ; Nelson, 2005 ; Nielsen <i>et al.</i> , 2012 ; Peppard, 2016 ; Peppard et Ward, 2005 ; Peppard <i>et al.</i> , 2007 ; Petter <i>et al.</i> , 2008 ; Ramdani, 2012 ; Sapountzis <i>et al.</i> , 2008 ; Schmidt <i>et al.</i> , 2001 ; Shang et Seddon, 2002 ; Smithson et Hirschheim, 1998 ; Staehr, 2007 ; Vermerris <i>et al.</i> , 2014 ; Ward <i>et al.</i> , 2008 ; Ward <i>et al.</i> , 2007 ; Ward et Elvin, 1999 ; Ward <i>et al.</i> , 1996 ; Ward et Chapman, 2008 ; Zwikael et Smyrk, 2012)

**Tableau A2. - Articles tirés de revues PROFESSIONNELLES**

<b>Revues</b>	<b>Articles répertoriés</b>
Harvard Business Review (HBR)	(Flyvbjerg et Budzier, 2011 ; Kaplan et Norton, 1996a ; Kaplan et Norton, 1996b)
McKinsey Quarterly (MQ)	(Brown et Hagel, 2003 ; Dempsey <i>et al.</i> , 1998 ; Farrell <i>et al.</i> , 2003)
Sloan Management Review (SMR)	(Fichman et Moses, 1999 ; Raasch et von Hippel, 2013 ; Ross et Beath, 2002 ; Walter <i>et al.</i> , 2016)

**Tableau A3. - Livres et rapports professionnels**

<b>Livres et rapports</b>	<b>Documents répertoriés</b>
Livres	(Ashurst, 2015 ; Ashurst et Doherty, 2011 ; Bradley, 2006 ; Bradley, 2010 ; Cameron et Whetten, 1983 ; Farbey <i>et al.</i> , 1993 ; Melton <i>et al.</i> , 2011 ; Ward et Daniel, 2012)
Rapports professionnels	(Boston Consulting Group, 2016 ; Deloitte, 2015 ; PMI, 2014 ; PMI, 2015 ; PMI, 2016a ; PMI, 2016b ; PMI, 2016c ; PMI, 2016d ; PMI, 2016e ; The Economist Intelligence Unit, 2016)

## Annexe 2 – Listes de bénéfices organisationnels et indicateurs

Bien que les bénéfices escomptés des projets TI et les indicateurs permettant de suivre leur évolution et de déterminer leur atteinte soient spécifiques à chaque projet TI et à chaque organisation, plusieurs experts universitaires et professionnels ont élaboré des listes de bénéfices organisationnels. Le Tableau A4 présente, par ordre alphabétique, l'ensemble des listes établies lors de la revue de littérature. Malgré que ces listes de bénéfices soient génériques, elles peuvent aider les gestionnaires à déterminer les bénéfices escomptés de projets TI qu'ils planifient, sélectionnent, exécutent ou finalisent.

Par ailleurs, la majorité de ces listes présentent des bénéfices escomptés en lien avec des projets TI sans inclure « d'indicateurs de performance » permettant de suivre l'évolution et l'atteinte de ces bénéfices. Cette situation s'explique par le fait que pour un même bénéfice, par exemple l'augmentation de la productivité, il existe plusieurs indicateurs, et chaque indicateur est spécifique à chaque projet TI et à chaque organisation.

Tableau A4. Liste de bénéfices organisationnels		Sources
<b>Bénéfices TI liés à la planification</b>		Andresen <i>et al.</i> (2002)
1. Réduction du temps de planification		
2. Augmentation des ventes		
3. Minimisation du risque commercial		
4. Avantage concurrentiel stratégique		
5. Flexibilité accrue des affaires		
6. Maintien de la capacité concurrentielle		
7. Réduction des risques des nouveaux projets		
8. Accroissement de la capacité pour la croissance organisationnelle		
9. Préservation de la flexibilité future		
10. Maîtrise de l'obsolescence		
11. Accroissement de la réactivité des cadres supérieurs		
12. Accroissement des capacités de réponse face aux problèmes		
<b>Bénéfices TI liés au marketing</b>		
13. Réduction des frais de marketing		
14. Capacité de gérer plus de demandes		
15. Amélioration de l'image de l'organisation		
16. Création de nouvelles occasions d'affaires		

<p>17. Augmentation de la part de marché</p> <p>18. Amélioration des relations publiques</p> <p><b>Bénéfices TI liés à la gestion de l'information</b></p> <p>19. Réduction des frais de communication</p> <p>20. Réduction de la paperasserie</p> <p>21. Réduction des coûts informatiques</p> <p>22. Liens internationaux plus faciles</p> <p>23. Diminution des goulots d'étranglement</p> <p>24. Amélioration de la qualité de la production</p> <p>25. Maintien de la part de marché</p> <p>26. Amélioration du contrôle des « versions » d'information</p> <p>27. Facilité de la « saisie » d'information</p> <p>28. Données plus pertinentes et fiables</p> <p>29. Amélioration du filtrage des informations</p> <p><b>Bénéfices TI liés à l'approvisionnement</b></p> <p>30. Réduction des exigences de stockage</p> <p>31. Réduction du temps de transaction</p> <p>32. Réduction des frais de transaction</p> <p>33. Amélioration de l'ordonnancement de livraison</p> <p>34. Maintien de la capacité concurrentielle</p> <p>35. Réponse plus rapide aux demandes des fournisseurs</p> <p>36. Capacité de fournir un prix instantané aux demandes des clients</p> <p>37. Amélioration de l'accès externe aux niveaux de stocks et à l'information sur les prix</p> <p>38. Recensement et évaluation plus efficaces de nouveaux fournisseurs</p> <p><b>Bénéfices TI liés aux finances</b></p> <p>39. Facturation plus rapide</p> <p>40. Réduction des frais de transaction</p> <p>41. Minimisation du risque commercial</p> <p>42. Meilleur contrôle des flux de trésorerie</p> <p>43. Réduction des délais de production de rapports financiers</p> <p>44. Méthodes de transaction améliorées</p> <p>45. Amélioration des prévisions et du contrôle</p> <p>46. Plus grande intégration avec d'autres fonctions</p> <p><b>Bénéfices TI liés à la gestion des clients</b></p> <p>47. Réponse plus rapide aux demandes de renseignements des clients</p> <p>48. Réponse plus rapide aux projets en cours</p> <p>49. Amélioration de la qualité de la production</p> <p>50. Livraison plus rapide des services</p> <p>51. Amélioration de la concentration (<i>focus</i>) sur les exigences des clients</p> <p>52. Amélioration des échanges d'information avec les clients</p> <p>53. Satisfaction accrue des clients</p> <p>54. Avantage concurrentiel stratégique</p> <p><b>Bénéfices TI liés au design</b></p> <p>55. Réduction des délais de design</p> <p>56. Réduction du « retravail » (<i>rework</i>)</p> <p>57. Augmentation du partage d'information</p> <p>58. Amélioration de la qualité des extrants</p> <p>59. Réduction des risques technologiques</p> <p>60. Capacité plus adaptée d'organiser des rencontres</p> <p>61. Augmentation de la vitesse d'élaboration de nouvelles conceptions</p> <p>62. Amélioration du partage d'idées entre les équipes de projets</p> <p>63. Amélioration de l'intégration</p> <p><b>Bénéfices TI liés la construction</b></p>	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>64. Réduction du temps de construction</li> <li>65. Amélioration de la productivité</li> <li>66. Réduction des déchets</li> <li>67. Amélioration de la qualité de la production</li> <li>68. Réduction des risques technologiques</li> <li>69. Capacité d'échanger des données</li> <li>70. Amélioration du partage d'idées entre les équipes de projets</li> <li>71. Amélioration de l'intégration</li> <li>72. Amélioration des relations avec des partenaires stratégiques</li> </ul> <p><b>Bénéfices TI liés aux opérations et à la maintenance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>73. Réduction des frais de fonctionnement</li> <li>74. Accès plus rapide et à moindres frais à des données opérationnelles</li> <li>75. Amélioration de la qualité de la production</li> <li>76. Possibilité de se référer aux données</li> <li>77. Amélioration de la qualité des décisions</li> <li>78. Amélioration de la gestion de l'information sur le cycle de vie</li> </ul> <p><b>Bénéfices TI liés aux ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>79. Réduction des besoins en personnel</li> <li>80. Réduction des exigences de formation</li> <li>81. Amélioration des compétences du personnel</li> <li>82. Capacité améliorée de sélectionner les membres de l'équipe appropriés</li> <li>83. Assemblage des équipes de travail plus efficace</li> <li>84. Mise sur pied d'équipes interdisciplinaires</li> <li>85. Amélioration des relations humaines</li> </ul>	
<p><b>Principaux bénéfices des projets TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Amélioration de la productivité des employés ou de l'efficacité de l'organisation</li> <li>2. Économie d'argent ou réduction des coûts</li> <li>3. Amélioration de l'exactitude, de la fiabilité et/ou de la présentation de l'information</li> <li>4. Respect des lois et règlements</li> <li>5. Avantages concurrentiels/positionnement stratégique</li> <li>6. Amélioration du service à la clientèle/des relations</li> <li>7. Augmentation du revenu</li> <li>8. Possibilité de développement plus rapide des applications informatiques futures</li> <li>9. Possibilité d'une plus grande rapidité de récupération ou de remise d'informations ou de rapports</li> <li>10. Réduction des risques commerciaux</li> </ul>	Bennington et Baccarini (2004, p. 23)
<p><b>Bénéfices perçus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Augmentation de la productivité</li> <li>2. Réduction du papier</li> <li>3. Réduction des frais généraux (<i>overhead</i>)</li> <li>4. Réduction des erreurs</li> <li>5. Réduction des erreurs de ressaisie de données</li> <li>6. Réduction des coûts d'inventaire</li> <li>7. Amélioration du service à la clientèle</li> <li>8. Réduction des besoins en liquidité</li> <li>9. Réponse plus rapide aux commandes</li> <li>10. Réduction du coût des commandes incomplètes</li> <li>11. Amélioration de la qualité du produit/service</li> <li>12. Réduction du coût de communication</li> <li>13. Amélioration de la précision des données et des rapports</li> <li>14. Amélioration de la capacité à faire face à la concurrence</li> <li>15. Intégration accrue des systèmes automatisés</li> <li>16. Amélioration de l'accès au prix et à la description des produits des fournisseurs</li> </ul>	Chwelos et al. (2001, p. 319)

17. Possibilité de retransformer les processus d'affaires	
<p><b>Bénéfices d'affaires de projets TI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Données plus pertinentes et plus fiables</li> <li>2. Amélioration de la vitesse et de l'exactitude des rapports de fin de mois et de fin d'exercice</li> <li>3. Amélioration des prévisions et du contrôle</li> <li>4. Rapports plus efficaces et plus cohérents</li> <li>5. Production d'informations exactes, efficaces et d'informations de gestion</li> <li>6. Réduction du papier en automatisant les tâches, p. ex. achat sur le Web, commandes électroniques et factures</li> <li>7. Facilité de saisie d'informations significatives</li> </ol>	Coombs <i>et al.</i> (2013, p. 371)
<p><b>Opérationnel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réduction des coûts (tangible)</li> <li>2. Réduction des coûts (intangibles)</li> <li>3. Réduction du temps de cycle</li> <li>4. Amélioration de la productivité</li> <li>5. Amélioration de la qualité</li> <li>6. Amélioration du service à la clientèle</li> <li>7. Augmentation du revenu/profit</li> <li>8. Nouveaux processus ou amélioration</li> <li>9. Meilleure imputabilité des utilisateurs</li> </ol> <p><b>Gestion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Meilleure gestion des ressources</li> <li>11. Amélioration de la prise de décision et de la planification</li> <li>12. Amélioration de la performance</li> </ol> <p><b>Stratégique</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Soutien à la croissance organisationnelle</li> <li>14. Soutien aux alliances interorganisationnelles</li> <li>15. Contribution à l'innovation</li> <li>16. Développement d'une approche de « <i>cost leadership</i> »</li> <li>17. Leadership des coûts de construction</li> <li>18. Contribution à la différenciation de produits et services</li> <li>19. Possibilité d'expansion à l'international</li> <li>20. Possibilité d'établissement de liens externes</li> <li>21. Contribution au commerce électronique</li> <li>22. Maintien du niveau de compétitivité</li> </ol> <p><b>Infrastructure</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>23. Développement de la flexibilité/l'agilité organisationnelles</li> <li>24. Réduction des coûts informatiques</li> <li>25. Augmentation des capacités de l'infrastructure</li> <li>26. Utilisation accrue des TI</li> <li>27. Contribution à l'intégration des systèmes</li> </ol> <p><b>Organisationnel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>28. Transformation des manières de travailler</li> <li>29. Amélioration de la coordination</li> <li>30. Facilitation de l'apprentissage organisationnel</li> <li>31. Contribution à l'autonomie</li> <li>32. Mise en place d'une vision commune</li> <li>33. Accent sur le travail de base (<i>core business</i>)</li> <li>34. Augmentation de la satisfaction et amélioration du moral des employés</li> <li>35. Standardisation des pratiques et façons de faire</li> <li>36. Amélioration de la communication organisationnelle</li> </ol>	Eckartz <i>et al.</i> (2009, p. 11-12)

<p><b>Stratégique</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soutien à la stratégie ou à la vision de l'organisation</li> <li>2. Viabilité à long ou à court terme de l'organisation</li> <li>3. Offre aux clients d'une proposition de valeur unique</li> <li>4. Désir d'être vu comme innovateur</li> <li>5. Possibilité de nouveaux modèles commerciaux</li> <li>6. Possibilité de nouvelles formes d'organisation</li> <li>7. Création d'obstacles à l'entrée</li> <li>8. « Emprisonnement » (<i>lock-in</i>) du client</li> <li>9. Expansion géographique ou commerciale</li> </ol> <p><b>Gestion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Augmentation de l'agilité</li> <li>11. Meilleur contrôle par l'amélioration de l'information</li> <li>12. Accroissement des compétences de la main-d'œuvre</li> <li>13. Respect des normes professionnelles les plus élevées</li> <li>14. Facilité d'utilisation, permettant une utilisation du personnel moins expérimenté</li> <li>15. Amélioration de la qualité de la vie professionnelle</li> <li>16. Solution aux systèmes existants devenus inadéquats</li> <li>17. Nombre de crises moins grand</li> <li>18. Structure organisationnelle plus aplatée</li> </ol> <p><b>Opérationnel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Utilisation plus efficace des systèmes informatiques</li> <li>20. Qualité améliorée à moindre coût</li> <li>21. Amélioration du délai d'exécution</li> <li>22. Réduction des effectifs</li> <li>23. Réduction des coûts immobiliers</li> <li>24. Augmentation des revenus grâce à des produits de meilleure qualité</li> <li>25. Opportunité et accessibilité des données</li> </ol> <p><b>Fonctionnel/Soutien</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>26. Libre-service aux employés</li> <li>27. Amélioration des processus de recrutement et de fidélisation</li> <li>28. Infrastructure fiable</li> <li>29. Amélioration des possibilités de communication et de collaboration</li> <li>30. Adoption/respect des normes</li> <li>31. Compatibilité avec les systèmes clients et/ou fournisseurs</li> <li>32. Application des exigences réglementaires ou juridiques</li> <li>33. Détermination/promulgation des meilleures pratiques</li> <li>34. Mise en œuvre de métriques</li> <li>35. Production de rapports standards</li> <li>36. Continuité d'activité/reprise après sinistre</li> </ol>				<p>Farbey <i>et al.</i> (1993) Tiré de Sapountzis <i>et al.</i> (2008, p. 14)</p>
<p><b>Bénéfices (impacts) INDIVIDUELS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apprentissage</li> <li>2. Sensibilisation/Rappel</li> <li>3. Efficacité de la décision</li> <li>4. Productivité individuelle</li> </ol>	<p><b>Bénéfices (impacts) ORGANISATIONNELS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûts organisationnels</li> <li>2. Besoins en personnel (RH)</li> <li>3. Réduction des coûts</li> <li>4. Productivité globale</li> <li>5. Amélioration des extrants</li> </ol>	<p><b>Bénéfices (impacts) QUALITÉ TI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Précision des données</li> <li>2. Contenu de la base de données</li> <li>3. Facilité d'utilisation</li> <li>4. Facilité d'apprentissage</li> <li>5. Accès facilité – multi-plateformes</li> </ol>	<p><b>Bénéfices (impacts) QUALITÉ INFORMATION</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importance</li> <li>2. Disponibilité</li> <li>3. Facilité d'utilisation</li> <li>4. Compréhensibilité</li> <li>5. Pertinence format</li> <li>6. Précision du contenu</li> </ol>	<p>Gable <i>et al.</i> (2008, p. 390)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Augmentation des capacités</li> <li>7. Transformation des processus d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Rencontre exigences utilisateurs</li> <li>7. Précision du système</li> <li>8. Flexibilité</li> <li>9. Fiabilité</li> <li>10. Efficacité</li> <li>11. Sophistication</li> <li>12. Intégration</li> <li>13. Personnalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Concision</li> <li>8. Opportunité</li> <li>9. Unicité</li> </ul>	
<b>Bénéfices des progiciels intégrés de gestion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Avantage global</li> <li>2. Rentabilité organisationnelle</li> <li>3. Concurrence sur le marché</li> <li>4. Réduction des coûts</li> </ul>				Gefen et Ragowsky (2005, p. 23)
<b>Bénéfices des systèmes organisationnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Meilleure prise de décision en matière de gestion</li> <li>2. Amélioration de la gestion financière</li> <li>3. Transactions plus rapides et plus précises</li> <li>4. Réduction des coûts</li> <li>5. Amélioration de la gestion des stocks et des actifs (réduction des stocks, etc.)</li> <li>6. Facilité d'expansion/de croissance et flexibilité accrue</li> <li>7. Réduction du temps de cycle</li> <li>8. Réduction des effectifs</li> <li>9. Amélioration du service à la clientèle et de la fidélisation</li> <li>10. Avantage concurrentiel grâce à des capacités distinctives</li> <li>11. Moins de ressources matérielles (camions, entrepôts, etc.) et meilleure logistique</li> <li>12. Augmentation des revenus</li> </ul>				Harris et Davenport (2006, p. 4)
<b>Bénéfices stratégiques de projets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Augmentation des parts de marché</li> <li>2. Complication de l'entrée des concurrents sur son marché</li> <li>3. Diminution de l'empreinte écologique</li> <li>4. Mise en place des mesures de responsabilité sociale</li> <li>5. Création d'une technologie de base pour les produits de la prochaine génération</li> <li>6. Obtention d'une certification</li> <li>7. Moins grande dépendance aux fournisseurs non fiables</li> <li>8. Élimination des possibilités de faire l'objet de réglementation</li> <li>9. Réputation de chef de file en développement durable, etc.</li> </ul>				Larson et Gray (2014, p. 43)
<b>Bénéfices et coûts associés à des projets TI</b> <p><b>Bénéfices stratégiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Amélioration de la croissance et du succès</li> <li>2. Réduction des frais de marketing</li> <li>3. Leadership en nouvelles technologies</li> <li>4. Amélioration de la part de marché</li> <li>5. Leadership sur le marché</li> <li>6. Satisfaction client/fournisseur améliorée</li> <li>7. Amélioration des relations client/fournisseur</li> <li>8. Avantage concurrentiel amélioré</li> <li>9. Amélioration de la flexibilité organisationnelle et des processus</li> </ul> <p><b>Bénéfices tactiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10. Amélioration de la réponse aux changements</li> </ul>				Love <i>et al.</i> (2005, p. 954-957)

<ul style="list-style-type: none"> <li>11. Amélioration de la qualité du service</li> <li>12. Amélioration du travail d'équipe</li> <li>13. Promotion d'une culture proactive</li> <li>14. Amélioration de l'intégration à d'autres fonctions commerciales</li> <li>15. Amélioration de la planification</li> <li>16. Amélioration des procédures administratives</li> </ul> <p><b>Bénéfices opérationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>17. Amélioration de la gestion des données</li> <li>18. Amélioration de la communication</li> <li>19. Amélioration de la prise de décision</li> <li>20. Réduction des formalités administratives</li> <li>21. Réduction des goulots d'étranglement</li> <li>22. Réduction des coûts de main-d'œuvre</li> <li>23. Réduction de la possibilité d'abandon</li> <li>24. Amélioration de la qualité de la production</li> <li>25. Amélioration de la capacité d'échanger des données</li> <li>26. Amélioration du temps de réponse aux requêtes</li> <li>27. Amélioration des prévisions et du contrôle</li> <li>28. Amélioration du contrôle des flux de trésorerie</li> </ul> <p><b>Coûts directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>29. Matériel technologique</li> <li>30. Augmentation de la puissance de traitement</li> <li>31. Consultants</li> <li>32. Matériel et logiciel de réseau</li> <li>33. Frais généraux</li> <li>34. Frais de formation</li> <li>35. Entretien</li> <li>36. Sécurité réseau</li> </ul> <p><b>Coûts indirects</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>37. Gestion et personnel</li> <li>38. Temps de gestion</li> <li>39. Effort de gestion</li> <li>40. Temps des employés dans le détail, la modification et l'approbation de l'informatisation</li> <li>41. Formation des employés</li> <li>42. Motivation et soutien des employés</li> <li>43. Changements dans les salaires en raison de l'amélioration de la flexibilité des employés</li> <li>44. Roulement de personnel</li> <li>45. Pertes de productivité</li> <li>46. Contraintes sur les ressources</li> </ul>	
<p><b>Bénéfices de projets TI (industrie du camionnage)</b></p> <p><b>Bénéfices environnementaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Réduction du papier</li> <li>2. Réduction de la congestion du trafic</li> <li>3. Réduction des émissions produites par les camions</li> </ul> <p><b>Bénéfices financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Réduction des coûts du carburant</li> <li>5. Réduction des taux d'assurance</li> <li>6. Réduction des coûts de la paperasse</li> <li>7. Économies de temps</li> <li>8. Réduction des coûts d'entretien</li> </ul> <p><b>Accessibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>9. Nombre important de postes de pesage offrant une capacité « système »</li> </ul>	<p>Marett <i>et al.</i> (2013, p. A3)</p>

10. Accès automatisé aux terminaux	
<p><b>Bénéfices techniques associés aux progiciels de gestion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibilité de croissance pour l'organisation</li> <li>2. Obtention d'un soutien informatique multilingues et multidevises</li> <li>3. Amélioration de l'information et/ou des processus d'affaires inefficaces</li> <li>4. Nettoyage des données et des enregistrements par le truchement de la normalisation</li> <li>5. Réduction des frais d'exploitation et d'administration</li> <li>6. Réduction des coûts récurrents de l'inventaire et des déstockages</li> <li>7. Élimination des retards et des erreurs dans le traitement des commandes des clients</li> <li>8. Consolidation de plusieurs systèmes différents du même type</li> </ol>	Markus et Tanis (2000, p. 180)
<p><b>Bénéfices organisationnels associés aux progiciels de gestion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Offre d'un soutien informatique intégré</li> <li>2. Standardisation des différents systèmes de numérotation, de dénomination et de codage</li> <li>3. Standardisation de la procédure entre différents endroits</li> <li>4. Présentation d'une seule face au client</li> <li>5. Obtention d'une capacité de faire affaire avec des clients et fournisseurs internationaux</li> <li>6. Rationalisation des consolidations financières</li> <li>7. Soutien décisionnel amélioré à l'échelle de l'organisation</li> <li>8. Intégration de l'application de façon croisée</li> <li>9. Remplacement des interfaces difficiles à entretenir</li> <li>10. Réduction de la charge de maintenance logicielle</li> <li>11. Amélioration de l'architecture informatique</li> <li>12. Facilité de la capacité de la technologie</li> <li>13. Diminution du coût d'exploitation</li> <li>14. Meilleure gouvernance de données</li> </ol>	Markus et Tanis (2000, p. 180)
<p><b>Valeur des TI</b></p> <p><b>Effets d'automatisation – Processus opérationnels</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûts de main-d'œuvre</li> <li>2. Efficacité</li> <li>3. Fiabilité</li> <li>4. Débit</li> <li>5. Coûts d'inventaire</li> </ol> <p><b>Effets informationnels - Processus opérationnels</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Utilisation</li> <li>7. Gaspillage</li> <li>8. Flexibilité opérationnelle</li> <li>9. Réactivité</li> <li>10. Qualité</li> </ol> <p><b>Effets transformationnels - Processus opérationnels</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Produit et service</li> <li>12. Relations clients</li> <li>13. Innovation</li> <li>14. Temps de cycle</li> </ol> <p><b>Effets d'automatisation – Processus de gestion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Frais administratifs</li> <li>16. Contrôle</li> <li>17. Rapports</li> <li>18. Routinisation</li> </ol> <p><b>Effet informationnel - Processus de gestion</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Efficacité</li> <li>20. Qualité de décision</li> </ol>	Marsh et Flanagan (2000, p. 426)

<ul style="list-style-type: none"> <li>21. Utilisation des ressources</li> <li>22. Autonomisation (<i>Empowerment</i>)</li> </ul> <p><b>Effets transformationnels</b> - Processus de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>23. Créativité</li> <li>24. Flexibilité concurrentielle</li> <li>25. Compétitivité</li> <li>26. Formes organisationnelles</li> </ul>	
<p><b>Bénéfices opérationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Temps de travail de bureau réduit et économie de travail</li> <li>2. Meilleure utilisation des données</li> </ul> <p><b>Bénéfices organisationnels/de gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Amélioration de la communication entre les gestionnaires</li> <li>4. Amélioration de la planification et du contrôle</li> <li>5. Amélioration de l'utilisation du temps de gestion</li> </ul> <p><b>Bénéfices individuels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6. Exploration plus approfondie et plus large des solutions de rechange</li> <li>7. Amélioration de la capacité de prise de décision</li> <li>8. Meilleure compréhension du problème</li> </ul>	<p>Money <i>et al.</i> (1988, p. 227)</p>
<p><b>Bénéfices potentiels de projets TI - Dimension stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Modification de la façon dont l'organisation mène ses activités</li> <li>2. Amélioration de la compétitivité ou création d'avantages stratégiques</li> <li>3. Capacité de l'organisation de faire face à la concurrence</li> <li>4. Alignement des activités/processus sur les objectifs organisationnels</li> <li>5. Facilité d'établir des liens utiles avec d'autres organisations</li> <li>6. Renforcement de la crédibilité et du prestige de l'organisation</li> <li>7. Amélioration des relations avec la clientèle</li> <li>8. Offre de nouveaux produits ou services aux clients</li> <li>9. Offre de meilleurs produits ou services aux clients</li> <li>10. Plus grande rapidité de réaction de l'organisation face aux changements</li> </ul> <p><b>Bénéfices potentiels de projets TI - Dimension informationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>11. Amélioration de l'information de gestion pour la planification stratégique</li> <li>12. Plus grande rapidité de récupération ou de remise d'informations ou de rapports</li> <li>13. Présentation de l'information plus concise ou mieux formatée</li> <li>14. Accroissement de la flexibilité des demandes d'information</li> <li>15. Facilité d'accès à l'information</li> <li>16. Amélioration de l'exactitude ou de la fiabilité des informations</li> <li>17. Augmentation du volume de la production d'information</li> <li>18. Amélioration de l'information pour le contrôle de gestion</li> <li>19. Amélioration de l'information pour le contrôle opérationnel</li> </ul> <p><b>Bénéfices potentiels de projets TI - Dimension transactionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20. Économie d'argent en réduisant la main-d'œuvre</li> <li>21. Économie d'argent en évitant d'augmenter la main-d'œuvre</li> <li>22. Économie d'argent en réduisant les frais de déplacement</li> <li>23. Économie d'argent en réduisant les coûts de communication</li> <li>24. Économie d'argent en réduisant les coûts de modification ou d'amélioration du système</li> <li>25. Économie d'argent en réduisant l'utilisation du matériel</li> <li>26. Facilité d'adhésion organisationnelle aux réglementations existantes</li> <li>27. Rapidité plus grande de développement d'autres applications</li> <li>28. Possibilité de mettre en œuvre une application jusque-là impossible</li> <li>29. Possibilité d'effectuer une maintenance plus rapidement</li> <li>30. Accélération des transactions ou diminution des cycles de produits</li> <li>31. Augmentation du rendement des actifs financiers</li> </ul>	<p>Mirani et Lederer (1998, p. 815)</p>

32. Amélioration de la productivité des employés ou de l'efficacité de l'organisation			
33. Sécurité accrue des données ou des logiciels			
<b>Bénéfices escomptés d'un système de gestion de la clientèle (GRC-gestion des relations-clients) - Exemples</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augmentation du taux de fidélisation des clients</li> <li>2. Amélioration des possibilités de vente croisée</li> <li>3. Conversion des clients potentiels en ventes</li> <li>4. Réduction des coûts de campagnes marketing</li> <li>5. Augmentation du nombre moyen de produits par client</li> <li>6. Réduction des coûts (p. ex. en évitant les envois perdus et les échantillons de produits envoyés à des clients « non pertinents »)</li> <li>7. Augmentation du taux de réponse plus élevé des campagnes de marketing ciblées</li> <li>8. Suivi accru des clients potentiels générés par les campagnes</li> </ol>			Peppard et al. (2007, p. 6)
<b>Bénéfices les plus souvent retrouvés dans des analyses de rentabilité (business case) (par ordre d'importance)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaction client ou utilisateur</li> <li>2. Réalisation des objectifs commerciaux stratégiques</li> <li>3. Efficacité des opérations</li> <li>4. Rendement du capital investi (RCI)</li> <li>5. Harmonisation des ressources avec la stratégie</li> <li>6. Génération de revenus</li> <li>7. Conservation ou fidélisation de la clientèle</li> <li>8. Amélioration de la marge</li> <li>9. Expansion du portefeuille de produits/services</li> <li>10. Image d'entreprise ou valeur des relations publiques (RP)</li> <li>11. Sécurité du lieu de travail</li> <li>12. Protection environnementale</li> <li>13. Formation, moral ou maintien en poste des employés</li> <li>14. Avoir de l'actionnaire</li> </ol>			(PMI, 2016e)
<b>Dimensions de la valeur TI</b> <b>Dimension stratégique</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avantage concurrentiel durable</li> <li>2. Efficacité</li> </ol> <b>Dimension tactique</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Service à la clientèle</li> <li>4. Surplus du consommateur</li> <li>5. Amélioration des relations avec les partenaires commerciaux</li> <li>6. Croissance des ventes</li> <li>7. Ventes, actif total, capitaux propres, dépenses en personnel TI et formation du personnel</li> <li>8. Rendements des stocks</li> </ol> <b>Dimension opérationnelle</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Performances des processus d'affaires</li> <li>10. Efficacité</li> <li>11. Productivité et qualité</li> <li>12. Réduction des coûts</li> <li>13. Capacité d'utilisation</li> <li>14. Rotation des stocks</li> <li>15. Saisie des commandes</li> <li>16. Opérations de soutien (back-office)</li> </ol>			Ramdani (2012, p. 287)
<b>Bénéfices</b>	<b>Mesures</b>	<b>Indicateurs</b>	Remenyi et

Meilleur service à la clientèle	Sondage sur la satisfaction de la clientèle - Questionnaire distribué	SERQUAL - Détermination du niveau de service attendu et du service perçu par le client	Sherwood-Smith (1998, p. 89)
Meilleur service à la clientèle	Sondage sur la satisfaction de la clientèle - Entrevue	Données qualitatives à analyser à l'aide de techniques d'interprétation	
Meilleure utilisation des stocks	Statistiques d'inventaire et de ventes	Rotation des stocks. Nombre de jours de ventes en stock	
Meilleure satisfaction des employés	Enquête sur la satisfaction du personnel	Écart entre les attentes et la performance	
<p><b>Cadre des bénéfices associés à un progiciel intégré de gestion</b></p> <p><b>Dimension opérationnelle</b> (définition) : Les activités opérationnelles traitent les activités quotidiennes qui impliquent l'acquisition et la consommation de ressources. Les activités sont généralement répétées périodiquement, p. ex. quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles. Les TI ont une longue histoire d'utilisation permettant de réduire les coûts et d'augmenter la production en automatisant des opérations de base et répétitives. Il a été démontré que les investissements dans les TI pour rationaliser les processus et automatiser les transactions procurent des avantages commerciaux en accélérant les processus, en substituant la main-d'œuvre et en augmentant les volumes d'exploitation. Voici des bénéfices opérationnels pouvant être engendrés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réduction des coûts</li> <li>2. Réduction du temps de cycle</li> <li>3. Amélioration de la productivité</li> <li>4. Amélioration de la qualité</li> <li>5. Amélioration du service à la clientèle</li> </ol> <p><b>Dimension Gestion</b> (définition) : Les activités de gestion organisationnelles impliquent l'allocation et le contrôle des ressources de l'organisation, le suivi des opérations et le soutien des décisions stratégiques de l'organisation. Ces activités s'appuient généralement sur des informations résumées ou sur des rapports d'exception. Voici des bénéfices de gestion pouvant être engendrés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meilleure gestion des ressources</li> <li>2. Amélioration de la prise de décision et de la planification</li> <li>3. Amélioration du rendement</li> </ol> <p><b>Dimension stratégique</b> (définition) : L'obtention d'un avantage compétitif par les TI peut découler de la mise en place d'une infrastructure organisationnelle permettant des actions novatrices. Les activités stratégiques comprennent la planification à long terme des décisions de haut niveau telles que la fusion et l'acquisition d'organisations, la concurrence commerciale, la planification des produits/services, la fidélisation des clients et l'approvisionnement en capital. Voici des bénéfices stratégiques pouvant être engendrés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soutien à la croissance des organisations</li> <li>2. Soutien à l'alliance d'affaires</li> <li>3. Création d'innovations</li> <li>4. Leadership en matière de coûts de construction</li> <li>5. Différenciation des produits/services</li> <li>6. Établissement de liens externes</li> </ol> <p><b>Infrastructure technologique</b> (définition) : L'infrastructure technologique se compose de ressources informatiques partageables et réutilisables qui fournissent une base pour les applications actuelles et futures. Voici des bénéfices technologiques pouvant être engendrés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amélioration de la flexibilité pour les changements actuels et futurs</li> <li>2. Réduction des coûts informatiques/technologiques</li> </ol>			Shang et Seddon (2002, p. 277)

<p>3. Augmentation de la capacité de l'infrastructure technologique</p> <p><b>Dimension organisationnelle</b> (définition) : Les avantages organisationnels surviennent lorsque l'utilisation des TI permet à une organisation le déploiement de ses stratégies en termes de focalisation, de cohésion, d'apprentissage et d'exécution. Voici des bénéfices organisationnels pouvant être engendrés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modification des modèles de travail, des processus d'affaires</li> <li>2. Facilitation de l'apprentissage organisationnel</li> <li>3. Émancipation de l'organisation et de ses employés</li> <li>4. Construction d'une vision commune</li> </ol>	
<p><b>Cadre des bénéfices – Bénéfices opérationnels détaillés (Mesures)</b></p> <p><b>Réduction des coûts</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réduction des coûts de main-d'œuvre dans le service à la clientèle, les finances, les ressources humaines, les achats, les services informatiques et la formation</li> <li>2. Réduction des coûts d'inventaire, de délocalisation et d'entreposage</li> <li>3. Réduction des frais d'administration sur les plans de l'impression et d'autres fournitures d'affaires</li> </ol> <p><b>Réduction du temps de cycle</b> - Réduction du temps de cycle mesurable dans les activités qui soutiennent les clients, les employés et les fournisseurs.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Activités de soutien à la clientèle pour l'exécution des commandes, la facturation, la livraison et les demandes des clients</li> <li>5. Activités de soutien aux employés, réquisition, RH et paie et apprentissage</li> <li>6. Activités de soutien des fournisseurs dans le traitement des commandes, l'échange d'information et le paiement</li> </ol> <p><b>Amélioration de la productivité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. La production par employé, la production par heure de travail, la production par coût de main-d'œuvre, l'augmentation du volume de travail avec la même main-d'œuvre et la réduction des heures supplémentaires.</li> </ol> <p><b>Amélioration de la qualité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Taux d'erreur, fiabilité des données et précision des données</li> </ol> <p><b>Amélioration du service à la clientèle</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Facilité d'accès aux données et aux demandes de renseignements</li> </ol>	<p>Shang et Seddon (2002, p. 296)</p>
<p><b>Cadre des bénéfices – Bénéfices de gestion détaillés (Mesures)</b></p> <p><b>Meilleure gestion des ressources</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amélioration de la gestion des actifs par l'amélioration des coûts, de l'amortissement, de la relocalisation, de l'inventaire physique et du contrôle des dossiers</li> <li>2. Assurance d'une meilleure gestion des stocks en déplaçant les produits là où ils sont nécessaires et réaction rapide aux fluctuations de la demande ; les gestionnaires peuvent voir l'inventaire de tous les emplacements dans leur région, rendant possible un inventaire réduit</li> <li>3. Meilleure gestion de la production en coordonnant l'offre et la demande et en respectant les calendriers de production au moindre coût</li> <li>4. Meilleure gestion de la main-d'œuvre par une meilleure affectation des effectifs et une meilleure utilisation des compétences</li> </ol> <p><b>Amélioration de la prise de décision et de la planification</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Des décisions stratégiques améliorées par une plus grande réactivité face à la demande, une analyse rapide des bénéfices, un contrôle des coûts plus strict et une planification stratégique efficace</li> <li>6. Amélioration des décisions de gestion par une gestion flexible des ressources, des processus efficaces et une réponse rapide aux changements opérationnels</li> <li>7. Amélioration des décisions des clients grâce à un service à la clientèle flexible, une réponse rapide aux demandes des clients et des ajustements rapides des services</li> </ol>	<p>Shang et Seddon (2002, p. 296)</p>

<p><b>Amélioration des performances de diverses façons dans toutes les activités des organisations</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Performance financière par secteur d'activité, par produit, par client, par géographie ou par combinaison différente</li> <li>9. Surveillance de la performance de fabrication, prédiction et ajustements rapides</li> <li>10. Gestion générale de l'efficacité opérationnelle et de l'efficacité</li> </ol>	
<p><b>Cadre des bénéfices – Bénéfices stratégiques détaillés (Mesures)</b></p> <p><b>Soutien à la croissance des organisations...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... par le volume de transactions et les capacités organisationnelles</li> <li>2. ... avec de nouvelles unités d'affaires</li> <li>3. ... dans les produits ou services, de nouvelles divisions ou de nouvelles fonctions dans différentes régions</li> <li>4. ... avec de nouveaux employés, de nouvelles politiques et procédures</li> <li>5. ... sur de nouveaux marchés</li> <li>6. ... avec les changements rapides de l'industrie dans la concurrence, la réglementation et les marchés</li> </ol> <p><b>Soutien aux alliances par...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ... la consolidation efficace des nouvelles pratiques d'affaires</li> <li>8. ... l'établissement d'un soutien cohérent en architecture d'entreprise dans différentes unités d'affaires</li> <li>9. ... la modification de nouveaux modèles d'affaires</li> <li>10. ... l'intégration des ressources externes</li> </ol> <p><b>Développement de l'innovation en...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. ... élaborant de nouvelles stratégies d'affaires</li> <li>12. ... élaborant et en déployant de nouveaux processus d'affaires</li> <li>13. ... créant de nouveaux produits ou services</li> </ol> <p><b>Établissement d'un meilleur contrôle des coûts en ...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. ... construisant une structure « maigre » avec des processus simplifiés</li> <li>15. ... ayant des économies d'échelle à l'échelle de l'organisation</li> <li>16. ... ayant des services partagés</li> </ol> <p><b>Différenciation de ses produits/services en...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. ... fournissant des produits ou des services personnalisés, tels que la facturation personnalisée, les services de projet individualisés aux différentes exigences des clients, les différents niveaux de service appropriés pour les différents types de clients</li> <li>18. ... déployant des services personnalisés pour les clients</li> </ol> <p><b>Possibilité d'expansion mondiale avec...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. ... des opérations mondiales centralisées</li> <li>20. ... une gestion des ressources mondiales</li> <li>21. ... une pénétration du marché mondial</li> <li>22. ... un déploiement d'une solution mondiale rentable</li> </ol> <p><b>Possibilité de commerce électronique en attirant de nouveaux clients ou en se rapprochant des clients grâce à la capacité d'intégration Web.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>23. Les solutions Web offrent des avantages aux organisations et aux individus sur le plan de/du... :</li> <li>24. ... service à la clientèle interactif</li> <li>25. ... l'amélioration de la conception de produits/services grâce à la rétroaction directe des clients</li> <li>26. ... l'expansion vers de nouveaux marchés</li> <li>27. ... la construction des sociétés virtuelles avec des consortiums virtuels d'offre et de demande</li> <li>28. ... service personnalisé</li> <li>29. ... la diffusion d'informations en temps réel et fiable</li> </ol> <p><b>Création ou maintien de la compétitivité en...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>30. ... maintenant l'efficacité opérationnelle</li> </ol>	<p>Shang et Seddon (2002, p. 297)</p>

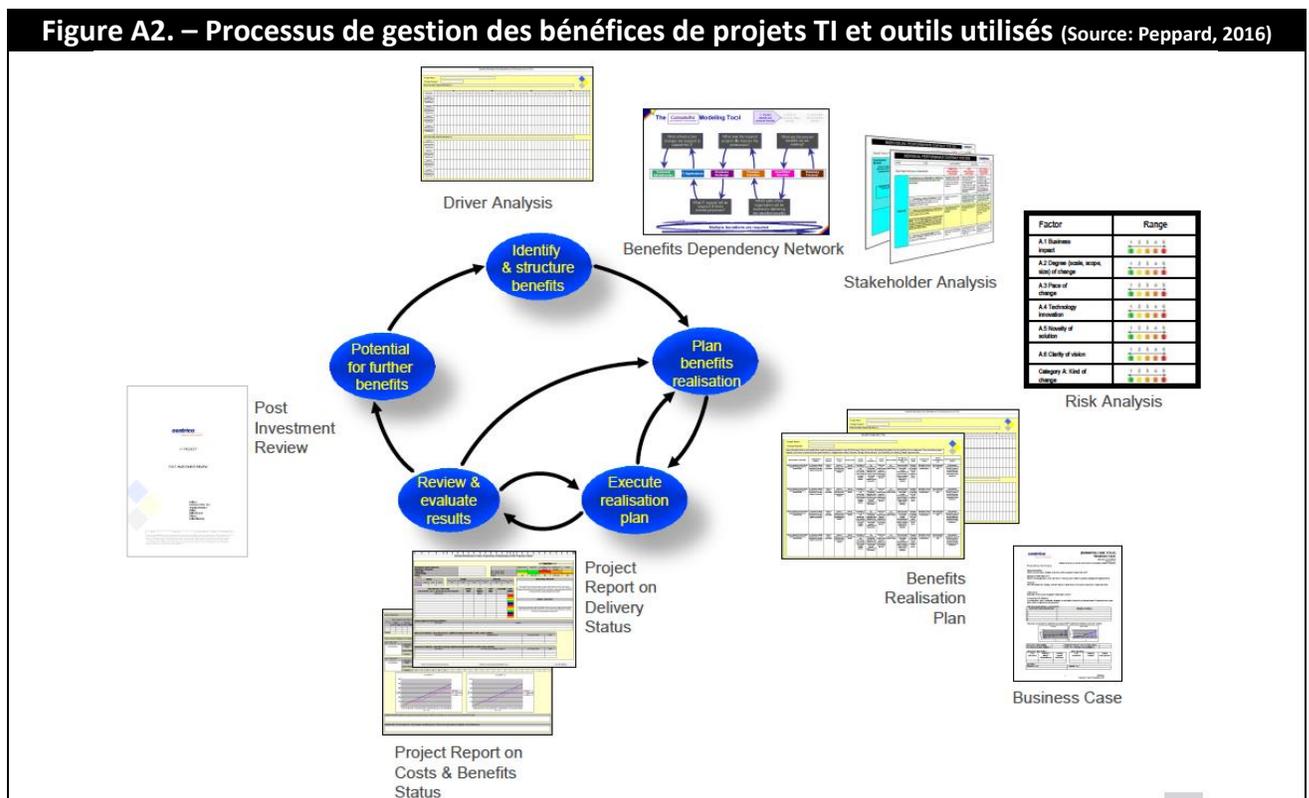
<ul style="list-style-type: none"> <li>31. ... bâtissant un avantage concurrentiel grâce à une prise de décision rapide</li> <li>32. ... restant en tête des concurrents pour un meilleur soutien interne</li> <li>33. ... utilisant les opportunités générées par les TI pour se tenir au courant des avancées technologiques en utilisant le même logiciel et en étant compatible avec les clients</li> </ul>	
<p><b>Cadre des bénéfices – Bénéfices technologiques détaillés (Mesures)</b></p> <p><b>Développement de la flexibilité organisationnelle...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. ... en répondant rapidement aux changements internes et externes à moindre coût et en fournissant une gamme d'options pour réagir aux changements d'exigences</li> </ul> <p><b>Réduction des coûts informatiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2. Coût total du maintien et de l'intégration des systèmes existants en éliminant les centres de données et les applications, ainsi que les coûts de soutien qui s'y rattachent</li> <li>3. Réduction des effectifs informatiques</li> <li>4. Remplacement d'ordinateurs centraux (<i>mainframes</i>) ou de matériel</li> <li>5. Amélioration de la conformité</li> <li>6. Conception et développement d'architecture de système</li> <li>7. Maintenance et mise à niveau des systèmes</li> <li>8. Modification des systèmes et modifications futures</li> <li>9. Recherche et développement technologique</li> </ul> <p><b>Augmentation de la capacité de l'infrastructure technologique</b></p> <p><b>Soutien stable et flexible pour les changements actuels et futurs de l'organisation dans le processus et la structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10. Stabilité : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Plateformes fiables</li> <li>b. Plateformes globales de la gestion des connaissances</li> <li>c. Gestion des TI transformée et capacité accrue de ressources TI</li> <li>d. Amélioration continue des processus et de la technologie</li> </ul> </li> <li>11. Flexibilité : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adaptabilité technologique moderne</li> <li>b. Extension aux parties externes</li> <li>c. Extension à une gamme d'applications</li> <li>d. Démarche personnalisable et configurable</li> </ul> </li> </ul>	<p>Shang et Seddon (2002, p. 298)</p>
<p><b>Cadre des bénéfices – Bénéfices organisationnels détaillés (Mesures)</b></p> <p><b>Modification des manières de travailler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Coordination entre différents enjeux interdisciplinaires</li> <li>2. Harmonisation des processus interministériels</li> </ul> <p><b>Facilitation de l'apprentissage des affaires et élargissement des compétences des employés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Apprentissage de la main-d'œuvre</li> <li>4. Temps d'apprentissage raccourci</li> <li>5. Amélioration des compétences des employés</li> <li>6. Employés motivés pour apprendre le processus</li> </ul> <p><b>Émancipation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Imputabilité, plus de responsabilités à valeur ajoutée pour les employés</li> <li>8. Utilisateurs plus proactifs dans la résolution de problèmes, transformation des réalisateurs en planificateurs</li> <li>9. Travail de façon autonome</li> <li>10. Utilisateurs ayant la propriété du système</li> <li>11. Participation accrue des employés à la gestion des affaires</li> </ul> <p><b>Établissement de visions communes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>12. Action concertée et travail au sein d'une unité commune</li> <li>13. Vision cohérente à différents échelons organisationnels</li> </ul> <p><b>Focalisation sur les éléments clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>14. Focalisation sur le client et le marché</li> </ul>	<p>Shang et Seddon (2002, p. 298)</p>

<p>15. Focalisation sur le processus d'affaires 16. Focalisation sur la performance globale</p> <p><b>Amélioration du moral et de la satisfaction des employés :</b></p> <p>17. Utilisateurs satisfaits avec de meilleurs outils de prise de décision 18. Utilisateurs satisfaits avec une efficacité de travail accrue 19. Utilisateurs satisfaits pour résoudre efficacement les problèmes 20. Utilisateurs satisfaits dans l'augmentation des compétences du système et des connaissances des organisations 21. Amélioration du moral avec une meilleure performance de l'organisation 22. Employés satisfaits pour un meilleur service aux employés</p>	
<p><b>Cadre des bénéfices associés à des progiciels de gestion</b></p> <p><b>Opérations :</b></p> <p>1. Réduction des coûts 2. Réduction du temps de cycle 3. Amélioration de la productivité 4. Amélioration de la qualité 5. Amélioration du service à la clientèle 6. Responsabilité des utilisateurs</p> <p><b>Gestion :</b></p> <p>7. Meilleure gestion des ressources 8. Meilleure prise de décision 9. Meilleur contrôle des performances</p> <p><b>Stratégie :</b></p> <p>10. Appui au plan de croissance actuel et futur des organisations 11. Création d'innovations commerciales 12. Leadership en matière de coûts 13. Effet de différenciation des produits et des services 14. Possibilité de liens externes 15. Possibilité d'expansion mondiale</p> <p><b>Infrastructure informatique :</b></p> <p>16. Augmentation de la flexibilité organisationnelle 17. Réduction des coûts informatiques 18. Augmentation de la capacité de l'infrastructure informatique</p> <p><b>Organisation :</b></p> <p>19. Appui aux changements organisationnels 20. Facilitation de l'apprentissage organisationnel et élargissement des compétences des employés 21. Émancipation 22. Changement de culture avec une vision commune 23. Modification des comportements des employés avec une focalisation décentralisée 24. Standardisation</p>	<p>Staehr <i>et al.</i> (2012, p. 8)</p>
<p><b>Bénéfices des systèmes interorganisationnels</b></p> <p><b>Avantages stratégiques</b></p> <p>1. Indiquer dans quelle mesure vous recevez les bénéfices suivants de votre investissement :</p> <p>a. Apprentissage sur les clients et sur nos produits/services b. Création de nouveaux produits/services, améliorations de produits/services</p> <p>Développement de nouvelles occasions commerciales</p> <p><b>Avantages opérationnels</b></p> <p>2. Indiquer dans quelle mesure vous recevez les bénéfices suivants de votre investissement :</p> <p>a. Coût-efficacité des volumes de ventes plus élevés b. Amélioration des processus actuels ou création de nouveaux processus c. Augmentation de la rentabilité</p>	<p>Subramani (2004, p. 70)</p>

<p><b>Mesure de la valeur des activités informatiques</b></p> <p><b>Relations fournisseurs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soutien à votre organisation pour obtenir un effet de levier sur ses fournisseurs</li> <li>2. Réduction de la variance des délais de livraison des fournisseurs</li> <li>3. Soutien pour développer des relations étroites avec les fournisseurs</li> <li>4. Amélioration de la surveillance de la qualité des produits et des services fournis par les fournisseurs</li> <li>5. Activation des transactions électroniques avec les fournisseurs</li> </ol> <p><b>Production et opérations</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Amélioration du débit de production ou des volumes de service</li> <li>7. Amélioration de la flexibilité d'exploitation</li> <li>8. Amélioration de l'utilisation des machines et du matériel</li> <li>9. Amélioration de la productivité du travail</li> <li>10. Rationalisation des processus métier</li> </ol> <p><b>Amélioration des produits et des services</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Amélioration de la valeur des produits et des services en y intégrant les TI</li> <li>12. Réduction du coût de conception de nouveaux produits et services</li> <li>13. Réduction du temps de mise sur le marché de nouveaux produits et services</li> <li>14. Amélioration de la qualité des produits et services</li> <li>15. Soutien à l'innovation produit/service</li> </ol> <p><b>Soutien marketing et ventes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Suivi de la réponse du marché aux stratégies de tarification</li> <li>17. Augmentation de votre capacité à anticiper les besoins des clients</li> <li>18. Possibilité offerte aux vendeurs d'augmenter les ventes par client</li> <li>19. Amélioration de l'exactitude des prévisions de ventes</li> <li>20. Possibilité d'établir les tendances du marché</li> </ol> <p><b>Relation client</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>21. Amélioration de la capacité de l'organisation à fournir un service et une assistance après-vente</li> <li>22. Accroissement de la flexibilité et de la réactivité aux besoins des clients</li> <li>23. Amélioration de la répartition des produits/services</li> <li>24. Amélioration de la capacité de l'organisation à attirer et à conserver les clients</li> <li>25. Capacité de soutenir les clients pendant le processus de vente</li> </ol>	<p>Vermerris <i>et al.</i> (2014, p. 636)</p>
<p><b>Bénéfices - Dimensions à considérer</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualité       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Caractéristiques du produit</li> <li>b. Fiabilité du produit</li> <li>c. Durabilité du produit</li> <li>d. Performance du produit</li> <li>e. Conformité au cahier des charges</li> </ol> </li> <li>2. Fiabilité       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Vitesse de livraison</li> <li>b. Fiabilité de livraison</li> <li>c. Délai d'exécution</li> </ol> </li> <li>3. Coûts       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Coûts d'inventaire</li> <li>b. Coûts de pénurie</li> <li>c. Coûts des marchandises défectueuses</li> </ol> </li> <li>4. Souplesse de fabrication       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Flexibilité du processus</li> <li>b. Flexibilité du volume</li> <li>c. Flexibilité du mélange</li> </ol> </li> </ol>	<p>Wang <i>et al.</i> (2013, p. A2)</p>

## Annexe 3 – Gestion des bénéfices de projets TI – un exemple

Comme mentionné précédemment, plusieurs approches ont été élaborées pour gérer les bénéfices des projets TI<sup>85</sup> et la majorité suivent un processus en cinq étapes : 1) détermination des bénéfices ; 2) élaboration d'un plan de réalisation des bénéfices ; 3) exécution du plan de réalisation ; 4) évaluation et révision des résultats ; et finalement 5) recherche de bénéfices additionnels. Or, à chacune de ces étapes, différents outils peuvent être utilisés pour appuyer les gestionnaires dans l'exécution des activités et organiser les informations collectées et analysées. La Figure A2 présente un exemple de processus de gestion des bénéfices de projets TI et des outils pouvant être utilisés à chacune des étapes.



<sup>85</sup> Par exemple Ashurst (2015) ; Bradley (2016) ; Peppard *et al.* (2007) ; Ward et Daniel (2012).

## Références bibliographiques

- Ahlemann, F., F. Hesselmann, J. Braun, et K. Mohan 2013. « Exploiting Is/It Projects' Potential-Towards a Design Theory for Benefits Management », *ECIS*, p. 210.
- Andresen, J., A. Baldwin, M. Betts, C. Carter, A. Hamilton, E. Stokes et T. Thorpe 2002. « A Framework for Measuring It Innovation Benefits », *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)* (5:4), p. 57-72.
- Aral, S. et P. Weill 2007. « IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation », *Organization Science* (18:5), p. 763-780.
- Ashurst, C. 2015. *Competing with IT: Leading a Digital Business*. Palgrave Macmillan, 420 p.
- Ashurst, C. et N. Doherty 2011. *Benefits Realization from Information Technology*. Palgrave Macmillan, 199 p.
- Austin, R. et L. Devin 2009. « Weighing the Benefits and Costs of Flexibility in Making Software: Toward a Contingency Theory of the Determinants of Development Process Design », *Information Systems Research* (20:3), p. 462-477.
- Badewi, A. 2016. « The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework », *International Journal of Project Management* (34:4), p. 761-778.
- Badewi, A. et E. Shehab 2016. « The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective », *International Journal of Project Management* (34:3), p. 412-428.
- Barki, H., S. Rivard et J. Talbot 2001. « An Integrative Contingency Model of Software Project Risk Management », *Journal of Management Information Systems* (17:4), p. 37-69.
- Bennington, P. et D. Baccarini 2004. « Project benefits management in IT projects--an Australian perspective », *Project Management Journal* (35:2), p. 20-30.

- Boston Consulting Group 2016. « Connecting Business Strategy and Project Management », Project Management Institute (PMI), p. 13.
- Bradley, G. 2006. *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change*. Gower.
- Bradley, G. 2010. *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change*. CRC Press.
- Braun, J., F. Ahlemann et K. Mohan 2010. « Understanding Benefits Management Success: Results of a Field Study », *European Conference on Information Systems (ECIS)*, p. 1-12 .
- Braun, J., F. Ahlemann et G. Riempp 2009. « Benefits Management-A Literature Review and Elements of a Research Agenda », *Wirtschaftsinformatik (1)*, p. 555-566.
- Breese, R. 2012. « Benefits Realisation Management: Panacea or False Dawn ? », *International Journal of Project Management (30:3)*, p. 341-351.
- Breese, R., S. Jenner, C.E.M. Serra et J. Thorp 2015. « Benefits Management: Lost or Found in Translation », *International Journal of Project Management (33:7)*, p. 1438-1451.
- Brown, J. S. et J. Hagel 2003. « Flexible IT, better strategy », *McKinsey Quarterly (4)*, p. 50-59.
- Bryde, D. J. 2005. « Methods for Managing Different Perspectives of Project Success », *British Journal of Management (16:2)*, p. 119-131.
- Bryde, D. . et G. H. Wright, 2007. « Project management priorities and the link with performance management systems », *Project Management Journal (38:4)*, p. 5-11.
- Brynjolfsson, E. 1993. « The productivity paradox of information technology », *Communication of the ACM (36:12)*, p. 66-77.
- Cameron, K. S. et D. A. Whetten 1983. *Organisational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press, 292 p.
- Chih, Y.-Y. et O. Zwikael 2015. « Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation », *International Journal of Project Management (33:2)*, p. 352-362.
- Chwelos, P., I. Benbasat et A.S. Dexter 2001. « Research Report: Empirical Test of an EDI Adoption Model », *Information Systems Research (12:3)*, p. 304-321.

- Cooke-Davies, T. 2002. « The “real” success factors on projects », *International Journal of Project Management* (20:3), p. 185-190.
- Coombs, C. R. 2015. « When planned IS/IT project benefits are not realized: A study of inhibitors and facilitators to benefits realization », *International Journal of Project Management* (33:2), p. 363-379.
- Coombs, C. R., N. F. Doherty et I. Neaga 2013. « Measuring and Managing the Benefits from IT Projects: A Review and Research Agenda », dans *Transforming Field and Service Operations*. Springer, p. 257-269.
- Davern, M. J. et R. J. Kauffman 2000. « Discovering Potential and Realizing Value from Information Technology Investments », *Journal of Management Information Systems* (16:4), p. 121-143.
- Dehning, B. et V. J. Richardson 2002. « Returns on Investments in Information Technology: A Research Synthesis », *Journal of Information Systems* (16:1), p. 7-30.
- Deloitte 2015. « Delivering on Strategy - The Power of Portfolio Management », Project Management Institute (PMI), p. 1-11.
- Dempsey, J., R. E. Dvorak, E. Holen, D. Mark et W. F. Meehan 1998. « A Hard and Soft Look at IT Investments », *The McKinsey Quarterly*, p. 126-137.
- Doherty, N. F., C. Ashurst et J. Peppard 2012. « Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies », *Journal of Information Technology* (27:1), p. 1-16.
- Doherty, N. F. et M. King 2001. « An investigation of the factors affecting the successful treatment of organizational issues in systems development projects », *European Journal of Information Systems* (10:3), p. 147-160.
- Dupont, D. H. et P. Eskerod 2016. « Enhancing project benefit realization through integration of line managers as project benefit managers », *International Journal of Project Management* (34:4), p. 779-788.
- Eckartz, S., M. Daneva, R. Wieringa et J. van Hillegersberg 2009. « A Conceptual Framework for ERP Benefit Classification: Results of a Literature Review ».
- Farbey, B., F. Land et D. Targett 1993. *How to Assess Your It Investment: A Study of Methods and Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Farrell, D., T. Terwilliger et A. P. Webb 2003. « Getting IT spending right this time », *The McKinsey Quarterly* (2003:2), p. 118-129.
- Fichman, R. G. et S. A. Moses 1999. « An Incremental Process for Software Implementation », *MIT Sloan Management Review* (40:2), p. 39.
- Finlay, P. N. et A. C. Mitchell 1994. « Perceptions of the Benefits from the Introduction of CASE: An Empirical Study », *MIS Quarterly* (18:4), p. 353-370.
- Flyvbjerg, B. et A. Budzier 2011. « Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think », dans *Harvard Business Review*. Boston, États-Unis, Boston: Harvard Business Review, (89:9), p. 23-25.
- Fulford, R. 2013. « The Sales Process of Information Systems: Implications for Project Execution and Business Benefits », *Project Management Journal* (44:5), p. 89-99.
- Gable, G. G., D. Sedera et T. Chan 2008. « Re-Conceptualizing Information System Success: The IS-Impact Measurement Model », *Journal of the Association for Information Systems* (9:7), p. 377-408.
- Gacenga, F., A. Cater-Steel et M. Toleman 2010. « An International Analysis of IT Service Management Benefits and Performance Measurement », *Journal of Global Information Technology Management* (13:4), p. 28-63.
- Gefen, D. et A. Ragowsky 2005. « A Multi-Level Approach to Measuring the Benefits of an Erp System in Manufacturing Firms », *Information Systems Management* (22:1), p. 18-25.
- Giaglis, G. M., N. Mylonopoulos et G. I. Doukidis 1999. « The ISSUE methodology for quantifying benefits from information systems », *Logistics Information Management* (12:1/2), p. 50-62.
- Goodhue, D. L., M. D. Wybo et L. J. Krisch 1992. « The Impact of Data Integration on the Costs and Benefits of Information Systems », *MIS Quarterly* (16:3), p. 293-311.
- Harris, J. G. et T. H. Davenport 2006. « New Growth from Enterprise Systems: Achieving High Performance through Distinctive Capabilities », Accenture Institute for High Performing Business, Wellesley, MA.
- Hitt, L. M. et E. Brynjolfsson 1996. « Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different

- Measures of Information Technology Value », *MIS Quarterly* (20:2), p. 121-142.
- Ika, L. A. 2009. « Project Success as a Topic in Project Management Journals », *Project Management Journal* (40:4), p. 6-9.
- Kaplan, R. S. et D. P. Norton 1996a. « The Balanced Scorecard Is More Than Just a New Measurement System », dans *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review, p. 2.
- Kaplan, R. S. et D. P. Norton 1996b. « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », dans *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review, p. 75.
- Kohli, R. et S. Devaraj 2004. « Realizing the Business Value of Information Technology Investments: An Organizational Process », *MIS Quarterly Executive* (3:1), p. 53-68.
- Kohli, R. et V. Grover 2008. « Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times », *Journal of the Association for Information Systems* (9:1), p. 23.
- Langer, N., S. A. Slaughter et T. Mukhopadhyay 2014. « Project Managers' Practical Intelligence and Project Performance in Software Offshore Outsourcing: A Field Study », *Information Systems Research* (25:2), p. 364-384.
- Larson, E. W. et C. F. Gray 2014. *Management de projet, 2e Édition*, Chenelière Éducation.
- Lee, H. G., T. Clark et K. Y. Tam 1999. « Research Report. Can EDI Benefit Adopters? », *Information Systems Research* (10:2), p. 186-195.
- Love, P. E. D., Z. Irani, C. Standing, C. Lin et J. M. Burn 2005. « The enigma of evaluation: benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises », *Information & Management* (42:7), p. 947-964.
- Love, P. E. D. et Z. Irani 2004. « An exploratory study of information technology evaluation and benefits management practices of SMEs in the construction industry », *Information & Management* (42:1), p. 227-242.
- Marett, K., R. F. Otondo et G. S. Taylor 2013. « Assessing the Effects of Benefits and Institutional Influences on the Continued Use of Environmentally Munificent Bypass

- Systems in Long-Haul Trucking », *MIS Quarterly* (37:4), p. 1301-1312.
- Markus, M. L. et C. Tanis 2000. « The Enterprise System Experience—From Adoption to Success », dans *Framing the Domains of IT-Management: Projecting the Future... ...Through the Past*, R.W. Zmud (édit.). Cincinnati, Ohio: Pinnaflex Inc., p. 173-207.
- Marnewick, C. 2016. « Benefits of information system projects: The tale of two countries », *International Journal of Project Management* (34:4), p. 748-760.
- Marsh, L. et R. Flanagan 2000. « Measuring the costs and benefits of information technology in construction », *Engineering Construction and Architectural Management* (7:4), p. 423-435.
- Melton, T., J. Yates et P. Iles-Smith 2011. *Project Benefits Management: Linking projects to the Business*. Butterworth-Heinemann, 240 p.
- Mirani, R. et A. L. Lederer 1998. « An Instrument for Assessing the Organizational Benefits of IS Projects », *Decision Sciences* (29:4), p. 803-838.
- Money, A., D. Tromp et T. Wegner 1988. « The Quantification of Decision Support Benefits Within the Context of Value Analysis », *MIS Quarterly* (12:2), p. 223-236.
- Murphy, K. E. et S. J. Simon 2002. « Intangible benefits valuation in ERP projects », *Information Systems Journal* (12:4), p. 301-320.
- Nelson, R. R. 2005. « Project Retrospectives: Evaluating Project Success, Failure, and Everything in Between », *MIS Quarterly Executive* (4:3), p. 361-372.
- Nielsen, K. M. P., P. A. Nielsen et J. S. Persson 2012. « IT benefits management in local government: A comparative case study », *Proceedings of the 20<sup>th</sup> European Conference on Information Systems*.
- Patanakul, P. et A. J. Shenhar 2012. « What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management », *Project Management Journal* (43:1), p. 4-20.
- Peppard, J. 2016. « What about the Benefits?: A Missing Perspective in Software Engineering », *Proceedings of the 10th ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*: ACM, article n° 2.

- Peppard, J. et J. Ward 2005. « Unlocking Sustained Business Value from IT Investments », *California Management Review* (48:1), p. 52-70.
- Peppard, J., J. Ward et E. Daniel 2007. « Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments », *MIS Quarterly Executive* (6:1), p. 1-11.
- Petter, S., W. DeLone et E. McLean 2008. « Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships », *European Journal of Information Systems* (17:3), p. 236-263.
- Petter, S., W. H. DeLone et E. R. McLean 2012. « The Past, Present, and Future of “IS Success” », *Journal of the Association for Information Systems* (13:Special Issue), p. 341-362.
- PMI 2014. « Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives », Project Management Institute (PMI), p. 1-15.
- PMI 2015. « Capturing the Value of Project Management », Project Management Institute (PMI), p. 1-28.
- PMI 2016a. « Benefits Realization Management Framework », Project Management Institute (PMI), p. 1-6.
- PMI 2016b. « Beyond the Project: Sustain benefits to optimize business value », Project Management Institute (PMI), p. 26.
- PMI 2016c. « Establishing Benefits Ownership and Accountability », Project Management Institute (PMI), p. 10.
- PMI 2016d. « The High Cost of Low Performance - How will you improve business results? », Project Management Institute (PMI), p. 30.
- PMI 2016e. « The Strategic Impact of Projects: Identify benefits to drive business results », Project Management Institute (PMI), p. 1-23.
- Porter, M. E. et V. E. Millar 1985. « How Information Gives You Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, p. 149-160.
- Raasch, C. et E. von Hippel 2013. « Innovation Process Benefits: The Journey as Reward », *MIT Sloan Management Review* (55:1), p. 33.
- Ragowsky, A., M. Stern et D. A. Adams 2002. « Relating Benefits from Using IS to an Organization's Operating Characteristics: Interpreting Results from Two Countries », *Journal of Management Information Systems* (16:4), p. 175-194.

- Ramdani, B. 2012. « Information Technology and Organisational Performance: Reviewing the Business Value of IT Literature », dans *Information Systems Theory: Explaining and Predicting*, Dwivedi, Y. K., M. R. Wade et S. L. Schneberger (édit.). Springer, p. 283-301.
- Remenyi, D. et M. Sherwood-Smith 1998. « Business benefits from information systems through an active benefits realization programme », *International Journal of Project Management* (16:2), p. 81-98.
- Ross, J. W. et C. M. Beath 2002. « Beyond the Business Case: New Approaches to IT Investment », *MIT Sloan Management Review* (43:2), p. 51.
- Rowe, F. 2014. « What literature review is not: diversity, boundaries and recommendations », *European Journal of Information Systems* (23:3), p. 241-255.
- Ryan, S. D. et D. A. Harrison 2000. « Considering Social Subsystem Costs and Benefits in Information Technology Investment Decisions: A View from the Field on Anticipated Payoffs », *Journal of Management Information Systems* (16:4), p. 11-40.
- Ryan, S. D., D. A. Harrison et L. L. Schkade 2002. « Information-Technology Investment Decisions: When Do Costs and Benefits in the Social Subsystem Matter? », *Journal of Management Information Systems* (19:2), p. 85-127.
- Sapountzis, S., K. Harris et M. Kagiolou 2008. « Benefits Management & Benefits Realisation: A Literature Report », Health and Care Infrastructure Research and Innovation Centre, p. 1-73.
- Schmidt, R. C., K. Lyytinen, M. Keil et P. E. Cule 2001. « Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study », *Journal of Management Information Systems* (17:4), p. 5-36.
- Seddon, P. B., C. Calvert et S. Yang 2010. « A Multi-Project Model of Key Factors Affecting Organizational Benefits from Enterprise Systems », *MIS Quarterly* (34:2), p. 305-328.
- Serra, C. E. M. et M. Kunc 2015. « Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies », *International Journal of Project Management* (33:1), p. 53-66.
- Shang, S. et P. B. Seddon 2002. « A Comprehensive Framework for Assessing and Managing the Benefits of Enterprise

- Systems: The Business Manager's Perspective », *Information Systems Journal* (12:4), p. 271-299.
- Smithson, S. et R. Hirschheim 1998. « Analysing information systems evaluation: another look at an old problem », *European Journal of Information Systems* (7:3), p. 158-174.
- Staeher, L. J. 2007. « Assessing Business Benefits from ERP Systems: An Improved ERP Benefits Framework », *Proceedings of the 28th International Conference on Information Systems*, Montreal, Canada.
- Staeher, L., G. Shanks et P. B. Seddon 2012. « An Explanatory Framework for Achieving Business Benefits from ERP Systems », *Journal of the Association for Information Systems* (13:6), p. 424-465.
- Subramani, M. R. 2004. « How Do Suppliers Benefit from Information Technology Use in Supply Chain Relationships? » *MIS Quarterly* (28:1), p. 45-73.
- Tallon, P. P. et K. L. Kraemer 2007. « Fact or Fiction? A Sensemaking Perspective on the Reality Behind Executives' Perceptions of IT Business Value », *Journal of Management Information Systems* (24:1), p. 13-54.
- Templier, M. et G. Paré 2015. « A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews », *Communications of the Association for Information Systems (AIS)* (37:6), p. 112-137.
- The Economist Intelligence Unit 2016. « Strengthening Benefits Awareness in the C-Suite », Project Management Institute (PMI), p. 22.
- Vermerris, A., M. Mocker et E. van Heck 2014. « No time to waste: the role of timing and complementarity of alignment practices in creating business value in IT projects », *European Journal of Information Systems* (23:6), p. 629-654.
- Walter, J., D. Z. Levin et J. K. Murnighan 2016. « How to Reconnect for Maximum Impact », *MIT Sloan Management Review* (57:3), p. 18.
- Wang, E. T. G., J. C. F. Tai et V. Grover 2013. « Examining the Relational Benefits of Improved Interfirm Information Processing Capability in Buyer-Supplier Dyads », *MIS Quarterly* (37:1), p. 149-173.
- Ward, J. et E. Daniel 2012. *Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects*. Chichester, Royaume-Uni: John Wiley & Sons, Inc.

- Ward, J., E. Daniel et J. Peppard 2008. « Building Better Business Cases for IT Investments », *MIS Quarterly Executive* (7:1), p. 1-15.
- Ward, J., S. De Hertogh et S. Viaene 2007. « Managing Benefits from IS/IT Investments: An Empirical Investigation into Current Practice », *HICSS 2007 Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Xplore, p. 206a.
- Ward, J. et R. Elvin 1999. « A new framework for managing IT-enabled business change », *Information Systems Journal* (9:3), p. 197-221.
- Ward, J., P. Taylor et P. Bond 1996. « Evaluation and realisation of IS/IT benefits: An empirical study of current practice », *European Journal of Information Systems* (4:4), p. 214-225.
- Ward, S. et C. Chapman 2008. « Stakeholders and uncertainty management in projects », *Construction Management and Economics* (26:6), p. 563-577.
- Webster, J. et R. T. Watson 2002. « Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review », *MIS Quarterly* (26:2), p. xiii-xxiii.
- Yu, A. G., P. D. Flett et J. A. Bowers 2005. « Developing a value-centred proposal for assessing project success », *International Journal of Project Management* (23:6), p. 428-436.
- Zwikael, O. 2016. « International journal of project management special issue on “project benefit management” », *International Journal of Project Management* (4:34), p. 734-735.
- Zwikael, O. et J. Smyrk 2012. « A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value », *British Journal of Management* (23:S1), p. S6-S22.