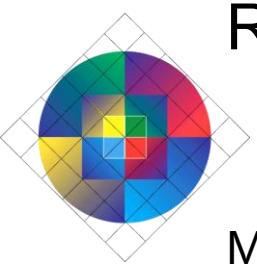
Macroscope®

Livrer des solutions d'affaires



Réaliser et livrer la valeur à l'entreprise

Mars 2011

©2011, Fujitsu Canada

Avis de propriété intellectuelle

© Fujitsu Consulting (Canada) Inc. Tous droits réservés.

Pour toute autre fin que l'évaluation de l'offre de Fujitsu, aucune reproduction, transmission ou transformation, en tout ou en partie de ce document n'est autorisée sans l'autorisation écrite et préalable de Fujitsu Consulting.

Le contenu de ce document, y incluant toute référence à des initiatives ou dates de livraison proposées, peut être incomplet et sujet à changement à la seule discrétion de Fujitsu, et ne peut être considéré d'aucune façon comme un engagement quelconque de la part de Fujitsu.

Macroscope® est une marque déposée de Fujitsu Consulting (Canada) Inc. Centre Productivité™, Labo Architecture™, Forum Stratégie™, Station Résultats™, Suite Management™, ProcessUnifier™, Chaîne de résultats™ sont des marques de commerce de Fujitsu Consulting Inc.

Tout autre nom de produit mentionné peut être une marque déposée ou une marque de commerce de leur fournisseur respectif.

DMR et Fujitsu

FUJITSU

DMR

Une société Amdahl

DMR conseil

une société Fujitsu

DMR

FUJITSU CONSULTING

DMR

Une société FUJITSU

FUJITSU

1973 **Création de Ducros, Meilleur, Roy et associés (plus tard, Groupe DMR)**

1995 **Acquisition par Amdahl Corporation (Sunnyvale, CA)**

1996 **Acquisition de Trecom, fusion avec DMR et nouveau nom : DMR Consulting (DMR Conseil)**

1997 **Fujitsu Limited achète Amdahl, incluant DMR Consulting**

2002 **Consolidation des compagnies de services conseil de Fujitsu dans Fujitsu Consulting (le nom DMR demeure au Québec)**

2004 **Recentrage de Fujitsu Consulting en Amérique du nord**

2008 **Intégration des divisions produits, logiciels, et d'impartition dans Fujitsu America**

Intégrateur affaires et TI

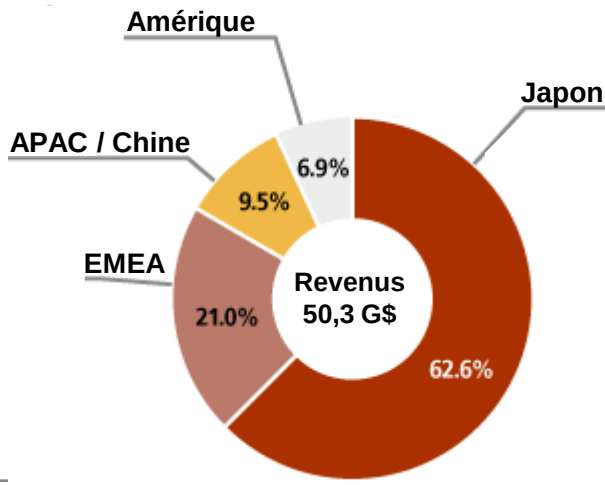
Fujitsu America

Revenus: 3,5 G$

Fujitsu Canada

Revenus: 350 M$
Employés: 2.400

Au Québec
Revenus: 175 M$
Employés: 1.450
Centre mondial pour le développement et le soutien de Macroscope



©2011, Fujitsu Canada

Qui est Fujitsu ?



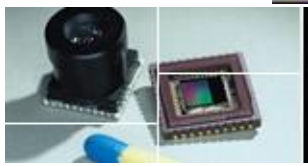


















- Fondée en 1935
- Siège social à Tokyo
- 172 000 employés
- 50,3 G$ US de revenus
- 2,4 G$ US en R-D
- 94 000 brevets
- Principales divisions:
  - Solutions logicielles
  - Service conseil et impartition
  - Ordinateurs et périphériques
  - Composants électroniques
- Plus de 500 filiales et sociétés affiliées dans 70 pays



©2011, Fujitsu Canada

Une histoire de méthode…



1.0 – 1984

2.0 – 1987
2.1 – 1990

2.2 – 1994

1991: Lancement du programme Macroscope

3.0 – 1996
3.1 – 1998
3.5 – 2001

DMR Macroscope™

4.0 – 2002
4.5 – 2003
4.6 – 2005
4.7 – 2006
4.8 – 2008
4.9 – 2011

MACROSCOPE®

©2011, Fujitsu Canada

Thèmes de la session

- Ce qu'est Macroscope aujourd'hui
  - Principe fondamental: livrer la valeur à l'entreprise
  - Les domaines d'intervention de Macroscope
  - La place de l'analyse d'affaires
- Quelques processus Macroscope
  - Processus de réalisation des bénéfices
  - Cycle de gestion de la valeur
  - Gestion de portefeuille



©2011, Fujitsu Canada

Un besoin de méthodes éprouvées

Préoccupations de la Direction:

La performance de la fonction TI est généralement en deçà de nos attentes[1]

- Des initiatives TI non alignées aux stratégies de l'organisation
- Difficile de démontrer si et comment les investissements en TI contribuent aux résultats
- Encore aujourd'hui, seulement 32% des projets TI livrent selon les attentes[2]

Préoccupations du responsable TI:

Comment puis-je efficacement …

- Choisir les projets qui ajoutent de la valeur, rejeter ou arrêter ceux qui n'en ajoutent pas?
- Livrer la valeur attendue au bon coût, selon les délais fixés?
- Accroître la fiabilité des estimations, l'efficacité des projets tout en diminuant les coûts?
- Composer avec agilité dans un environnement en mutation?

1. Selon un sondage publié dans "The McKinsey Quarterly"
2. CHAOS Summary 2009 Report, The Standish Group International.

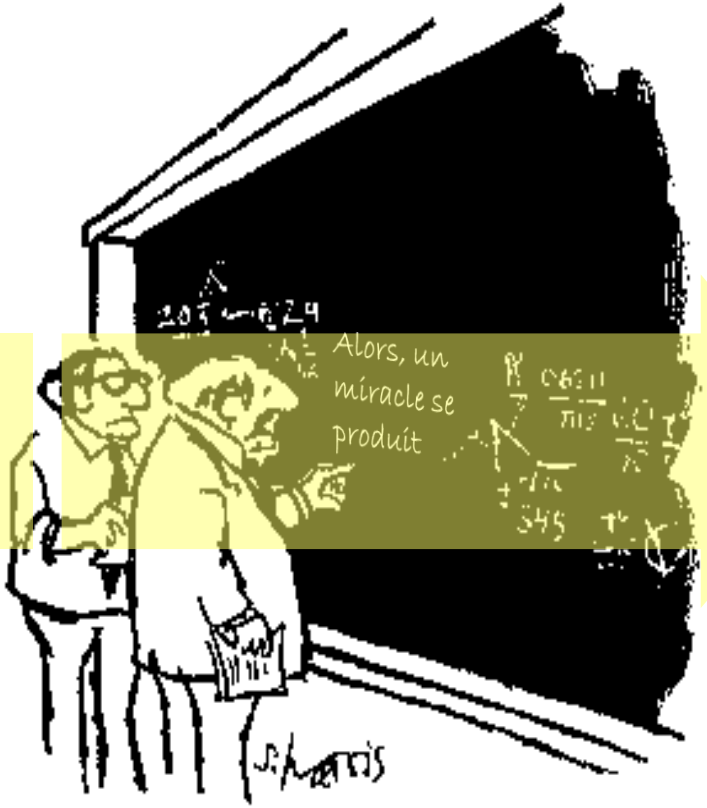
©2011, Fujitsu Canada

Un problème typique

Trop souvent, les dossiers d'affaires ressemblent à ceci…

Projets / Initiatives

- Projet 1
- Projet 2
- Projet 3
- Projet 4



Résultats ciblés

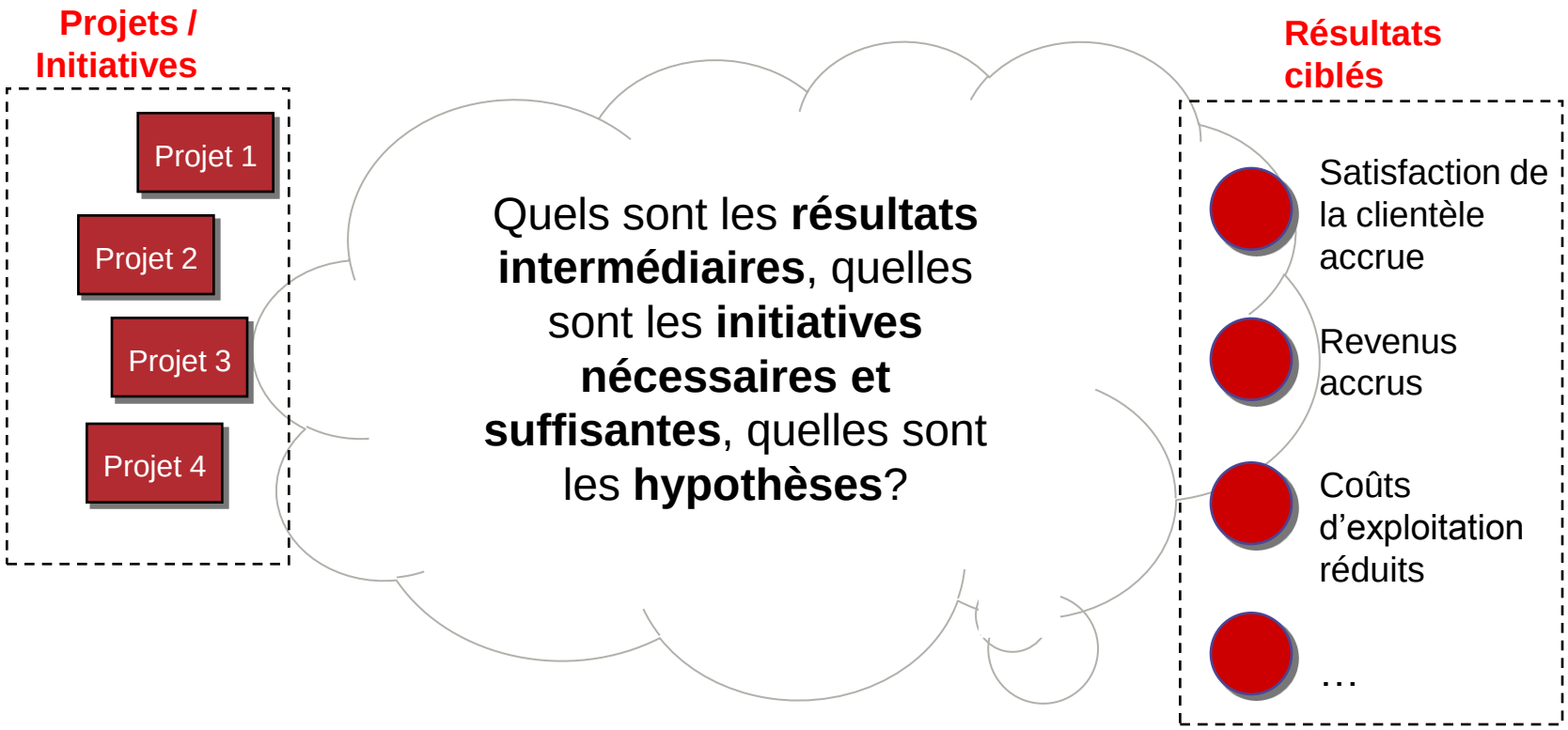
- Satisfaction de la clientèle accrue
- Revenus accrus
- Coûts d'exploitation réduits
- …

« Pouvez-vous être un peu plus explicite ici, à l'étape deux ? »

©2011, Fujitsu Canada

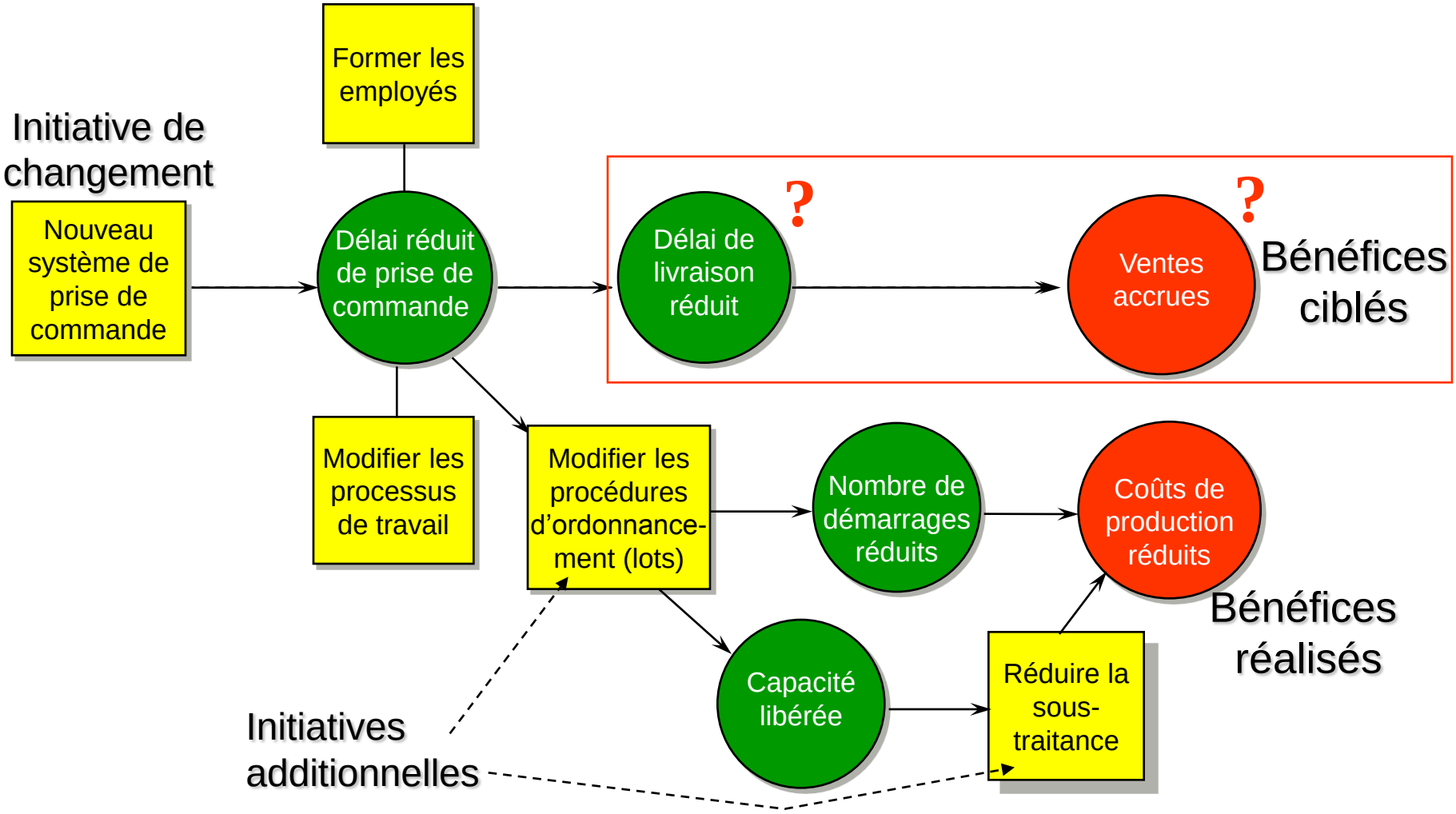
Un problème typique

Définir le « parcours de valeur » et rendre la logique de réalisation des bénéfices explicite



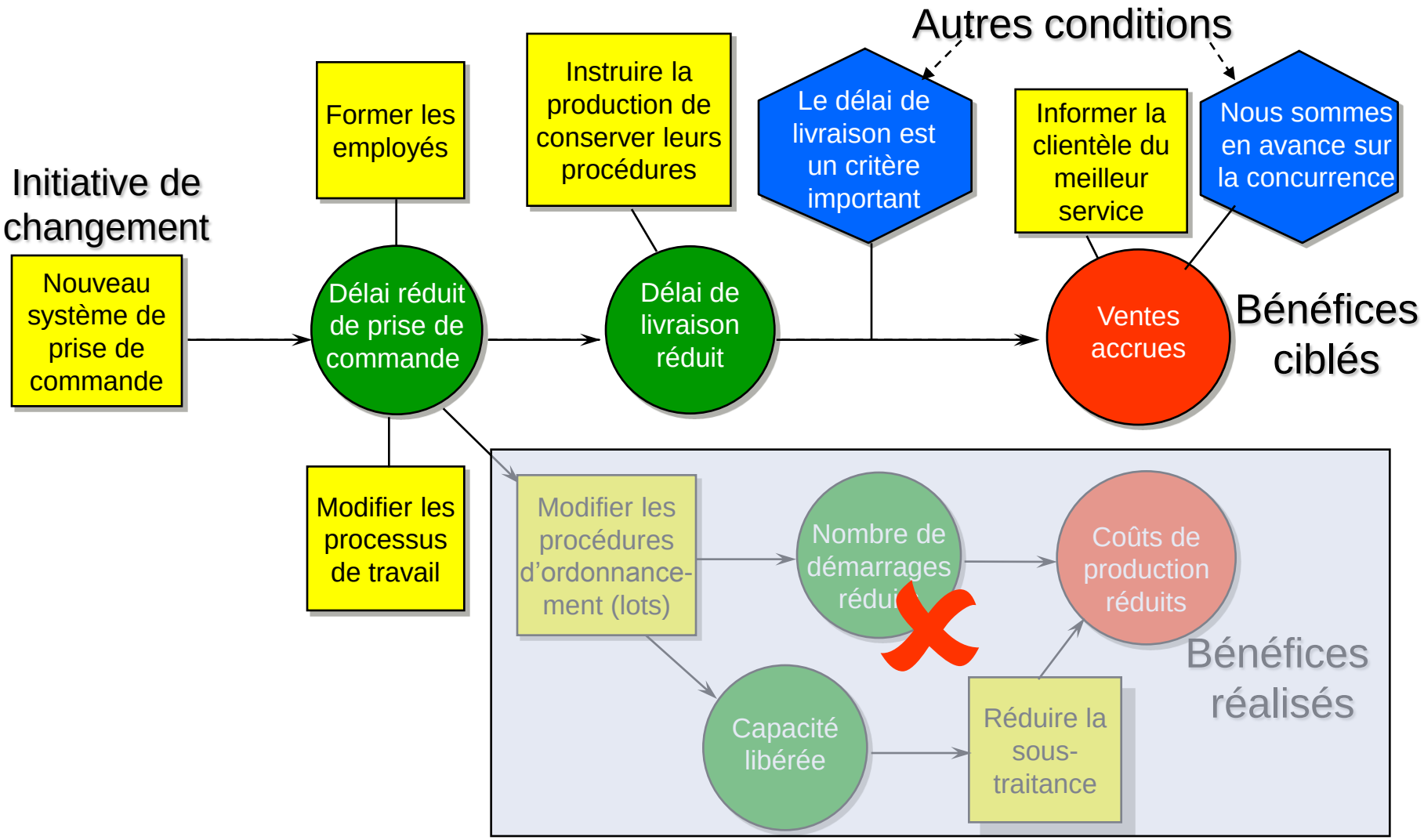
©2011, Fujitsu Canada

Un exemple



©2011, Fujitsu Canada

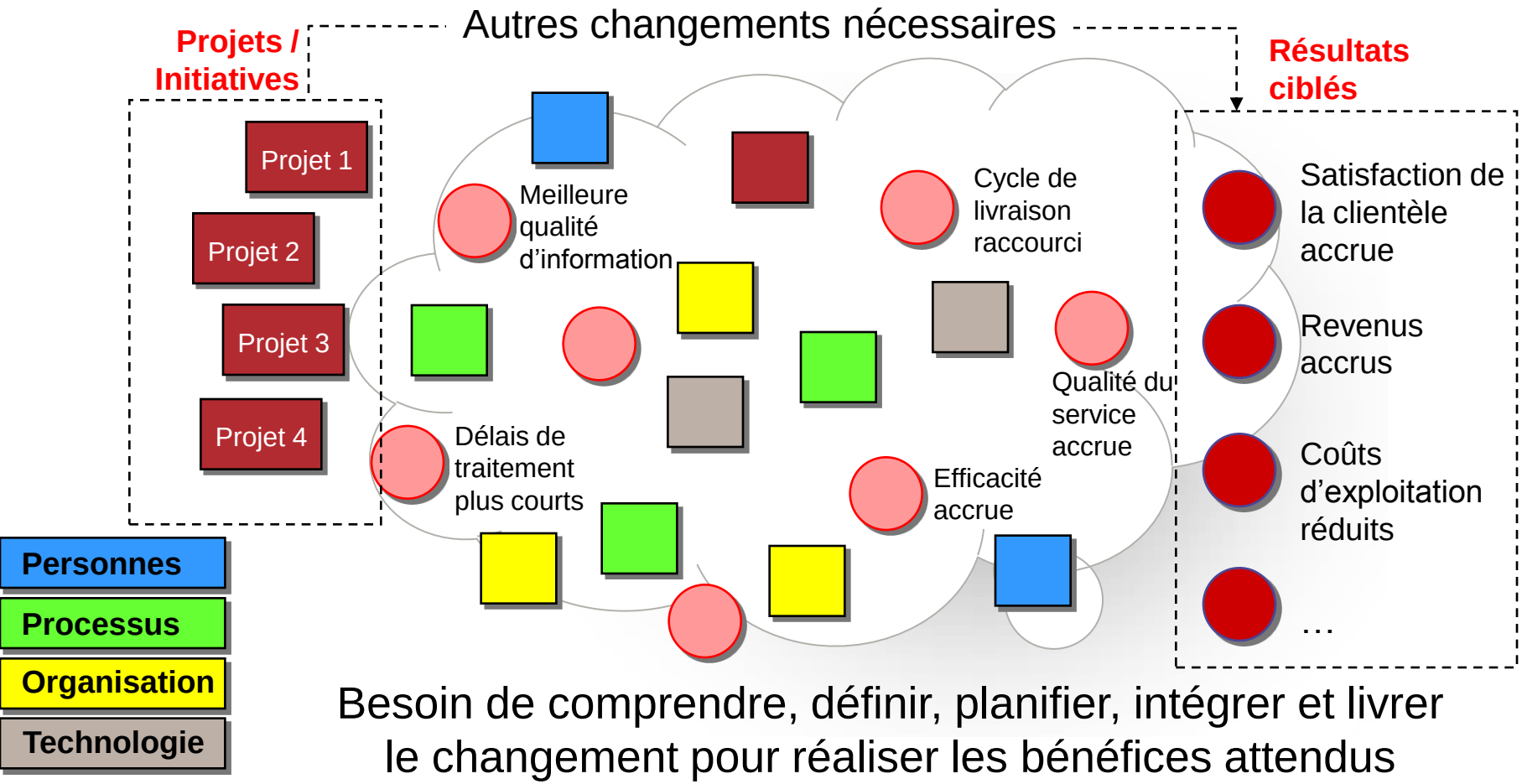
Un exemple



©2011, Fujitsu Canada

Approche de réalisation des bénéfices

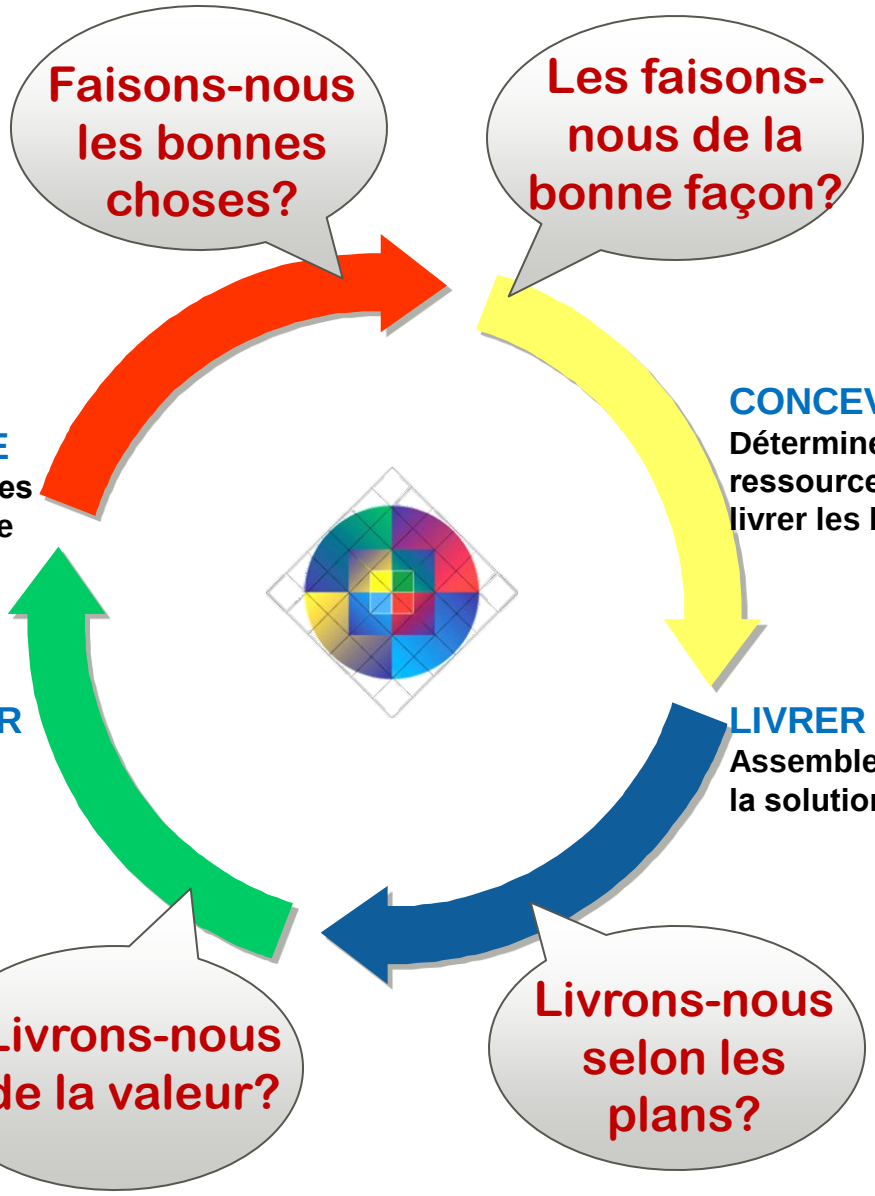
Les projets à dimension technologique impliquent souvent une transformation organisationnelle



Besoin de comprendre, définir, planifier, intégrer et livrer le changement pour réaliser les bénéfices attendus

©2011, Fujitsu Canada

Transformer l'entreprise – livrer la valeur



COMPRENDRE et INTÉGRER la STRATÉGIE
Comprendre la vision d'affaires et définir les cibles à atteindre

CONCEVOIR et PLANIFIER
Déterminer les capacités et ressources d'affaires requise pour livrer les bénéfices

LIVRER la SOLUTION
Assembler, implanter et évoluer la solution d'affaires

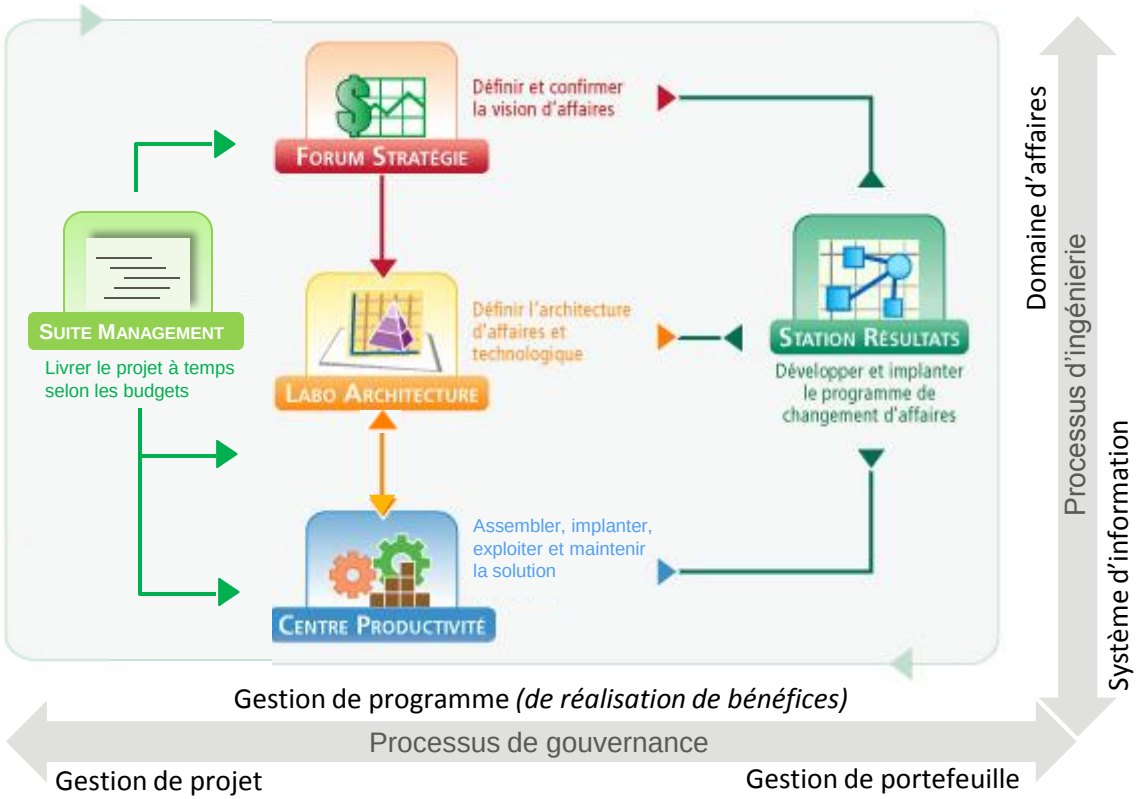
EXPLOITER et RÉCOLTER
Réaliser les bénéfices de la solution d'affaires

©2011, Fujitsu Canada

Un cycle d'amélioration continue

Macroscope MD

- Un référentiel intégré de méthodes, de processus et de bonnes pratiques
- Aide à mettre en œuvre les changements organisationnels permettant la transformation d'une organisation
- Aide l'entreprise dans l'évolution de ses systèmes d'information



©2011, Fujitsu Canada

Domaines de Macroscope

Forum Stratégie

Comprendre et articuler la direction stratégique de l'entreprise ou du domaine d'affaires

Objets d'intérêt	Processus
▪ Réalité stratégique ▪ Cible stratégique ▪ Programme d'action	▪ Compréhension de la stratégie

Station Résultats

Formuler et gérer un programme de réalisation des objectifs d'affaires et maximiser la valeur des initiatives de changement

Objets d'intérêt	Processus
▪ Dossier de la valeur ▪ Définition du programme ▪ Stratégie et plan de changement ▪ Évaluation des portefeuilles	▪ Gestion de programme ▪ Gestion de portefeuille

Suite Management

Réaliser efficacement un projet et livrer la solution d'affaires selon les délais et les coûts prévus

Objets d'intérêt	Processus
▪ Chartre et contenu ▪ Plans et contrôles ▪ Communications	▪ Gestion de projet

Labo Architecture

Déterminer l'évolution des capacités de l'entreprise et son architecture des TI

Objets d'intérêt	Processus
▪ Besoins d'affaires ▪ Architectures d'entreprise ▪ Ressources et services	▪ Définition des capacités

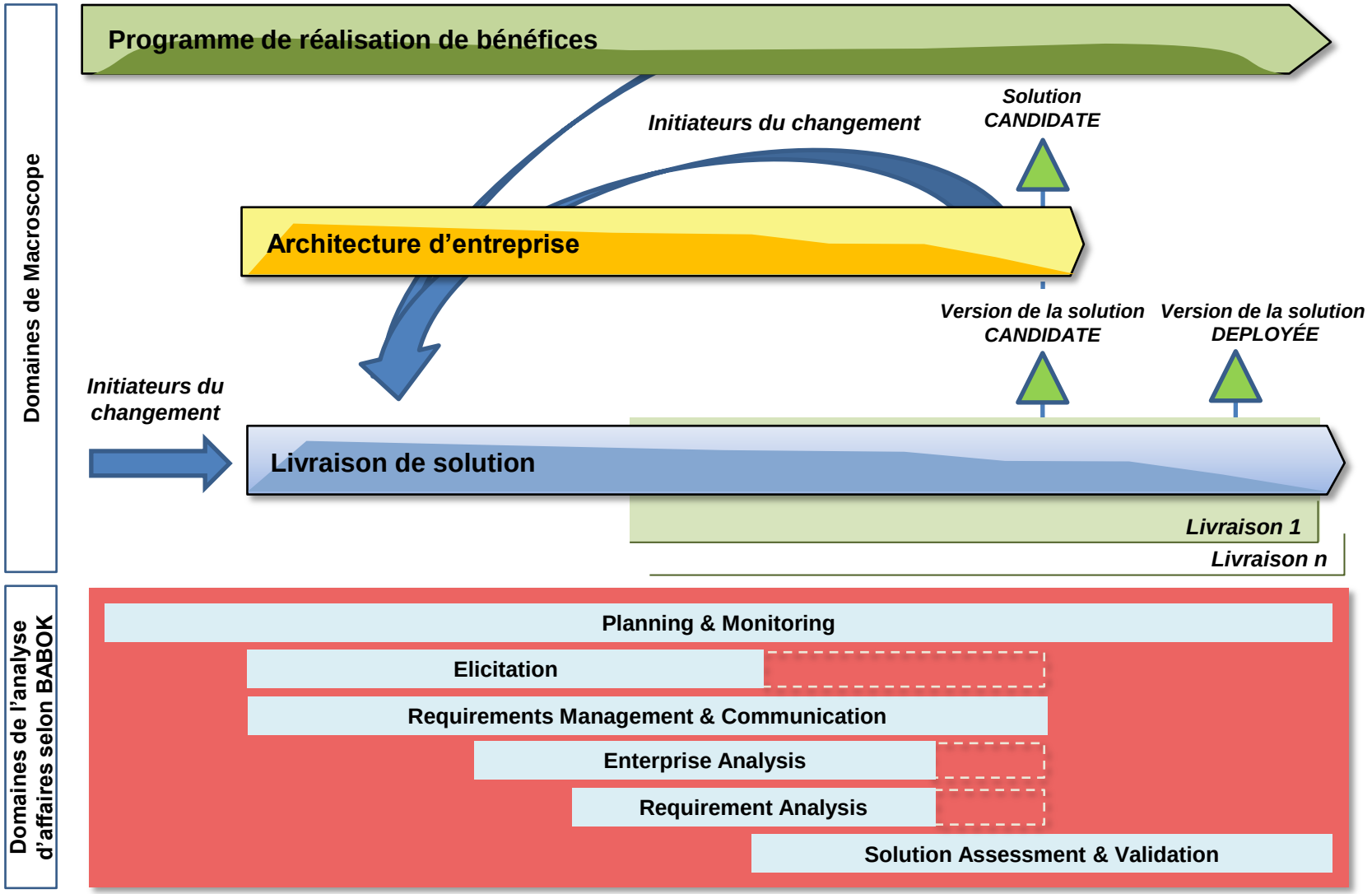
Centre Productivité

Concevoir, mettre en œuvre et maintenir les solutions d'information requis pour réaliser les objectifs de l'entreprise

Objets d'intérêt	Processus
▪ Exigences ▪ Architecture ▪ Spécifications ▪ Composants ▪ Transition et qualité	▪ Livraison agile ▪ Développement accéléré ▪ Développement classique ▪ Solutions à base de progiciels ▪ Exploitation et maintenance

©2011, Fujitsu Canada

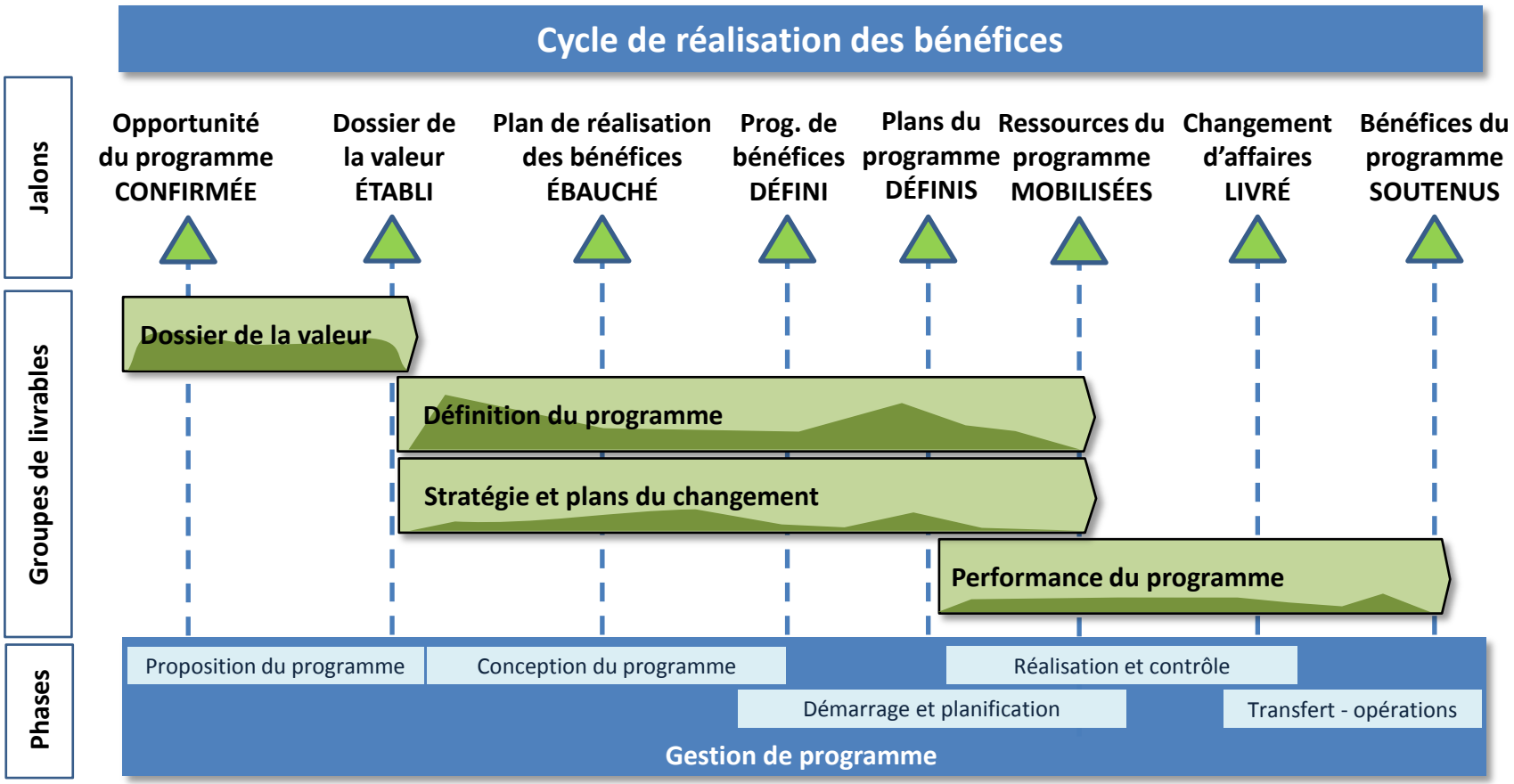
La place de l'analyse d'affaires



Les zones ombragées illustrent le niveau relatif d'implication des compétences d'analyse d'affaires

©2011, Fujitsu Canada

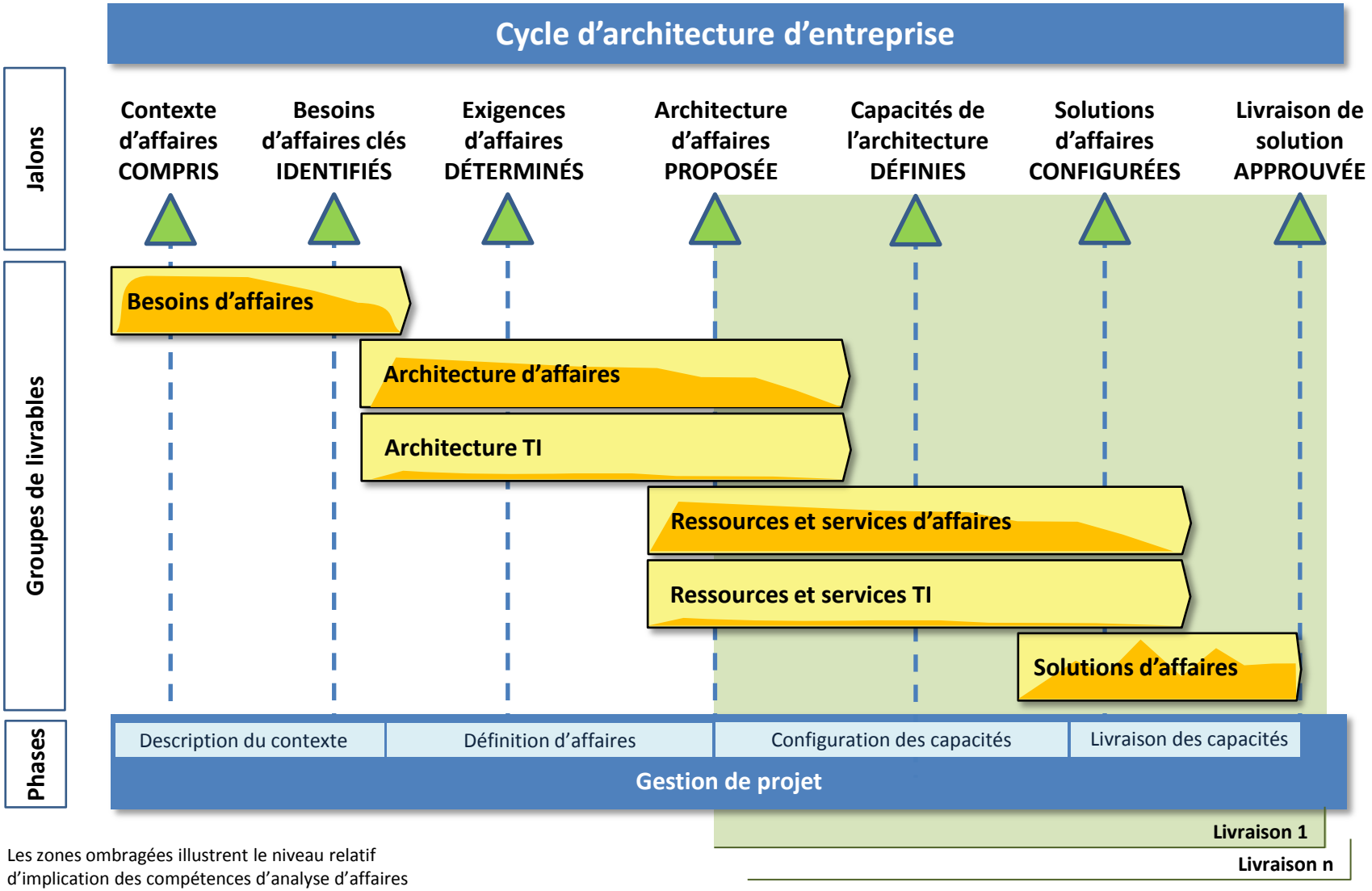
AA et la réalisation de bénéfices



Les zones ombragées illustrent le niveau relatif d'implication des compétences d'analyse d'affaires

©2011, Fujitsu Canada

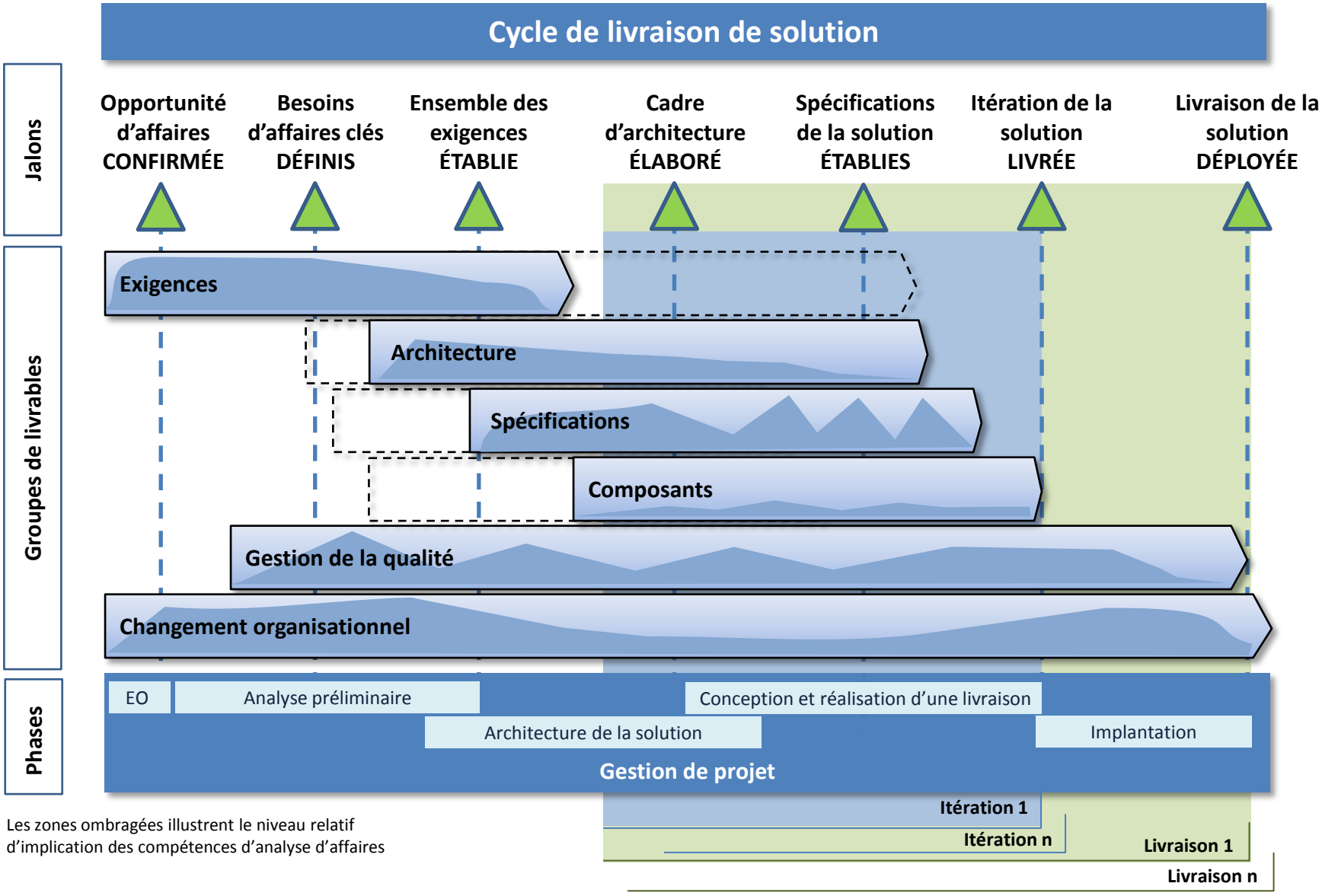
AA et l'architecture d'entreprise



Les zones ombragées illustrent le niveau relatif d'implication des compétences d'analyse d'affaires

©2011, Fujitsu Canada

AA et la livraison de solution



Les zones ombragées illustrent le niveau relatif d'implication des compétences d'analyse d'affaires

©2011, Fujitsu Canada

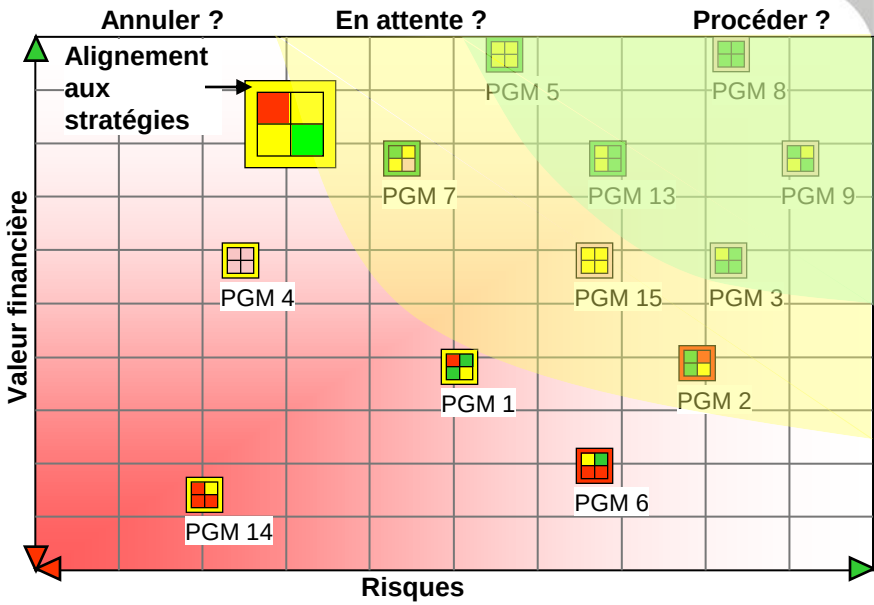
Choisir et réaliser les bénéfices

Gérer le programme … de réalisation des bénéfices

Comprendre, définir et structurer les initiatives proposées en programmes exhaustifs, cohérents et réalisables, centrés sur la réalisation de bénéfices mesurables pour l'entreprise

Gérer le portefeuille … d'investissements

Choisir et financer les programmes les plus bénéfiques pour l'organisation, en termes de valeur, et les piloter pour s'assurer qu'ils livrent les bénéfices attendus, et que ces bénéfices sont toujours souhaitables



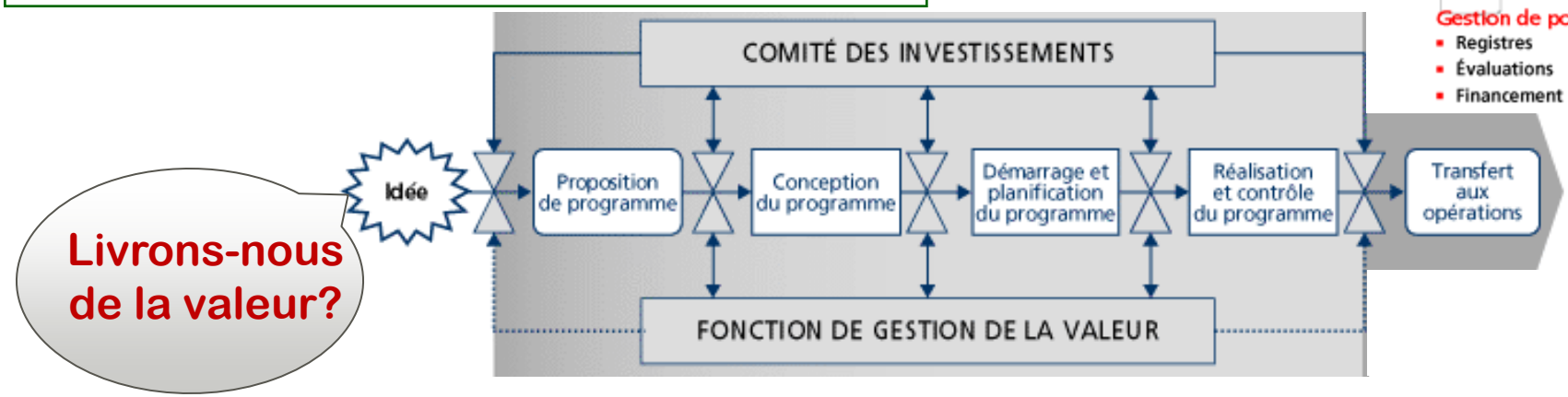
Livrables

Gestion de programme

- Dossier de la valeur du programme
- Définition du programme
- Stratégie et plan du changement
- Performance du programme

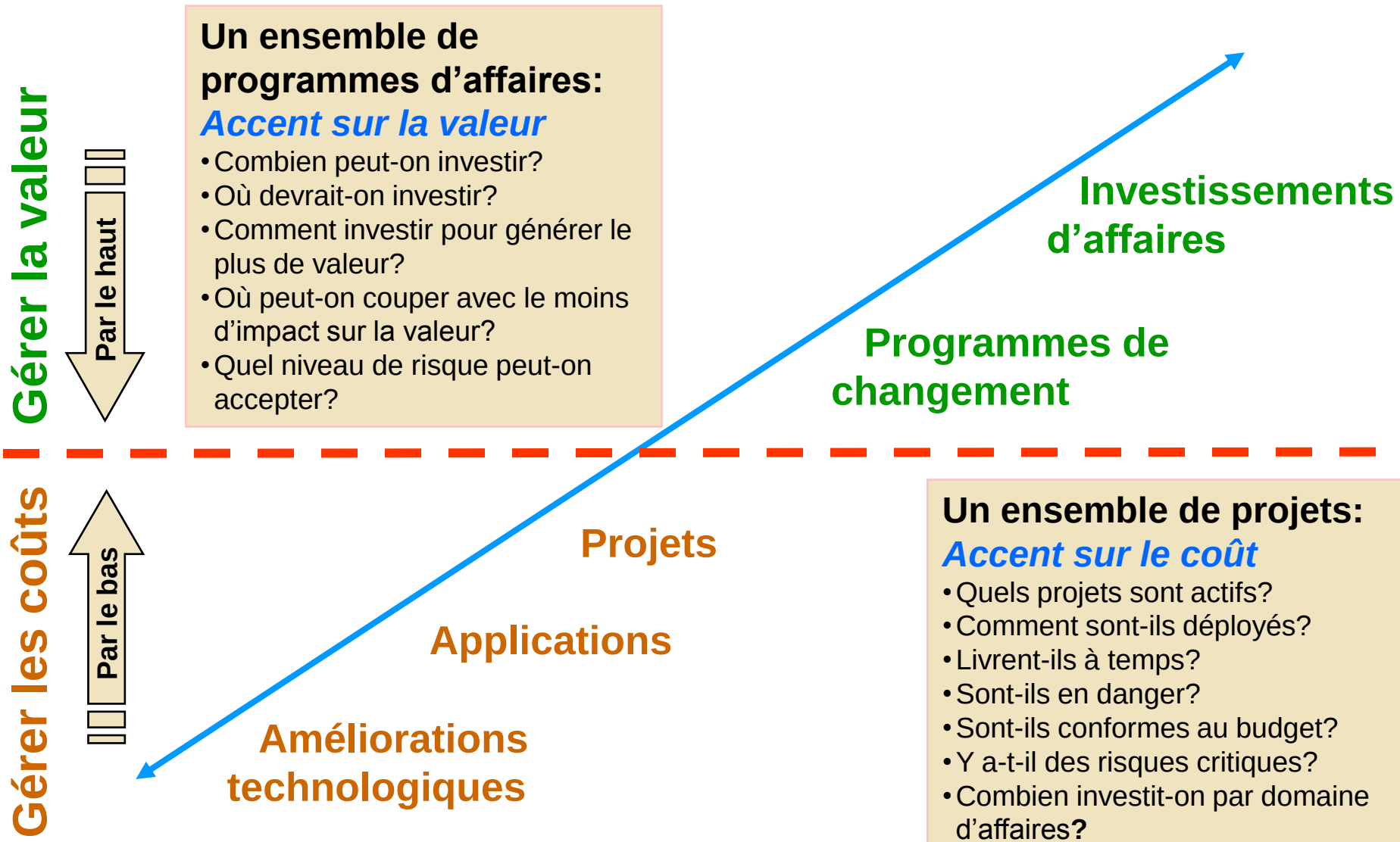
Gestion de portefeuille

- Registres
- Évaluations
- Financement



©2011, Fujitsu Canada

Que veut-on gérer au juste?



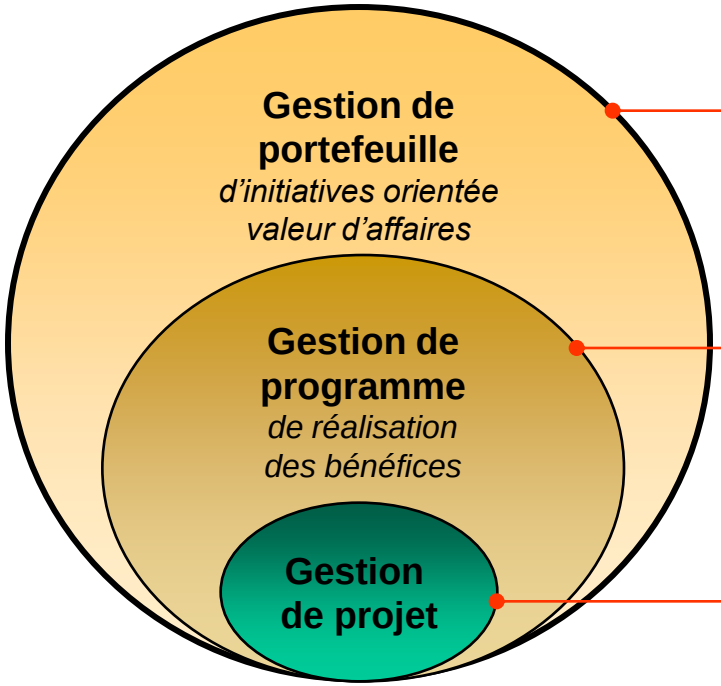
©2011, Fujitsu Canada

Approche de gestion de la valeur

Programmes centrés sur la valeur à réaliser

Programme: l'unité d'analyse de base

- **Le plus petit ensemble d'initiatives produisant en ensemble définis de bénéfices**



Sélection, gouverne globale et revue de la composition du portefeuille en vue de **maximiser la valeur potentielle**

Réalisation effective des bénéfices par la gestion de programme orientée sur les résultats en vue de **matérialiser la valeur potentielle**

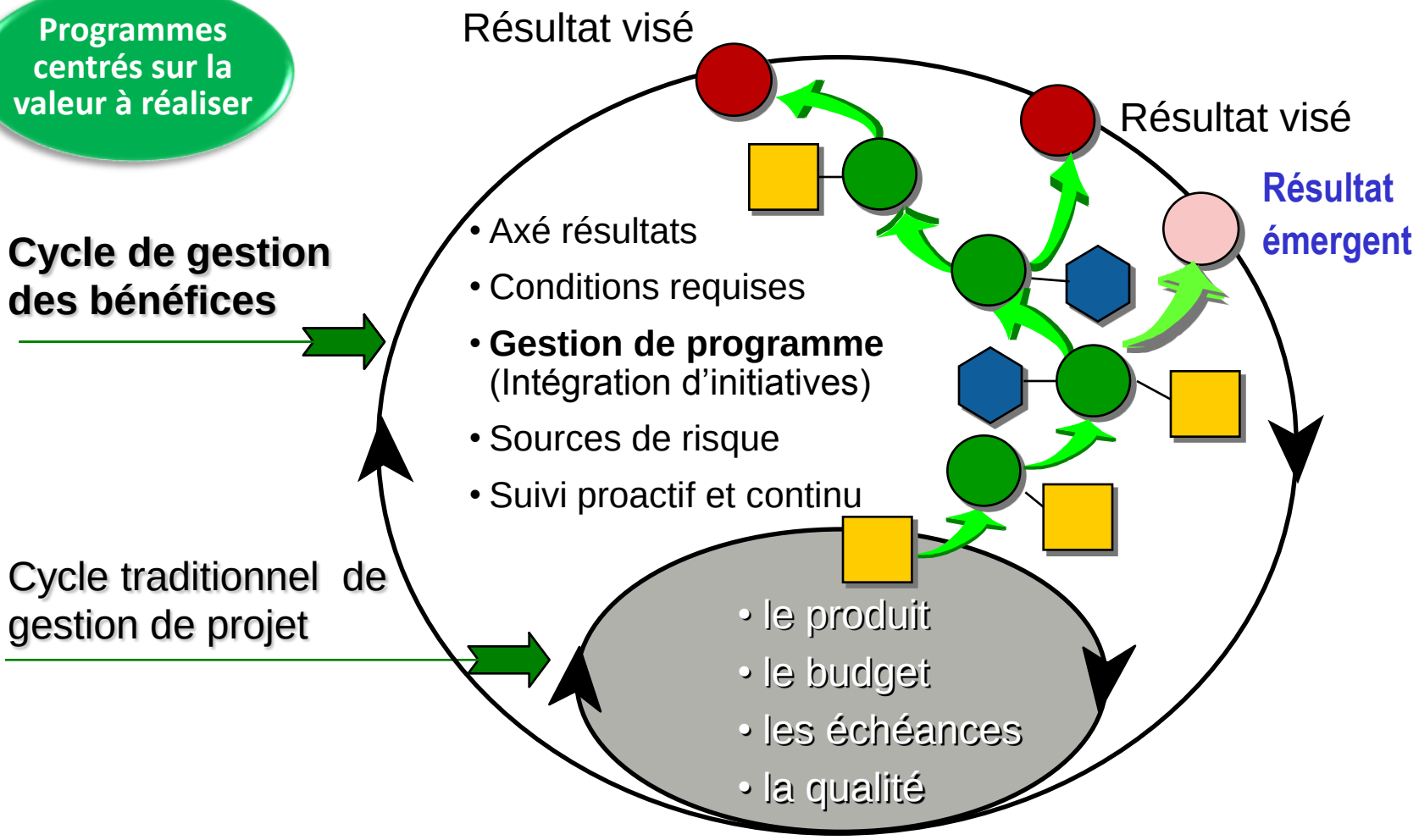
Mise en œuvre des initiatives, en temps et dans les budgets prescrits, en vue de **livrer les capacités** permettant de réaliser la valeur escomptée

©2011, Fujitsu Canada

Gérer la réalisation des bénéfices

FUJITSU

Programmes centrés sur la valeur à réaliser



Cycle de gestion des bénéfices

Cycle traditionnel de gestion de projet

Aller au-delà de la gestion de projet traditionnelle...

©2011, Fujitsu Canada

La Chaîne de Résultats[MC]

FUJITSU

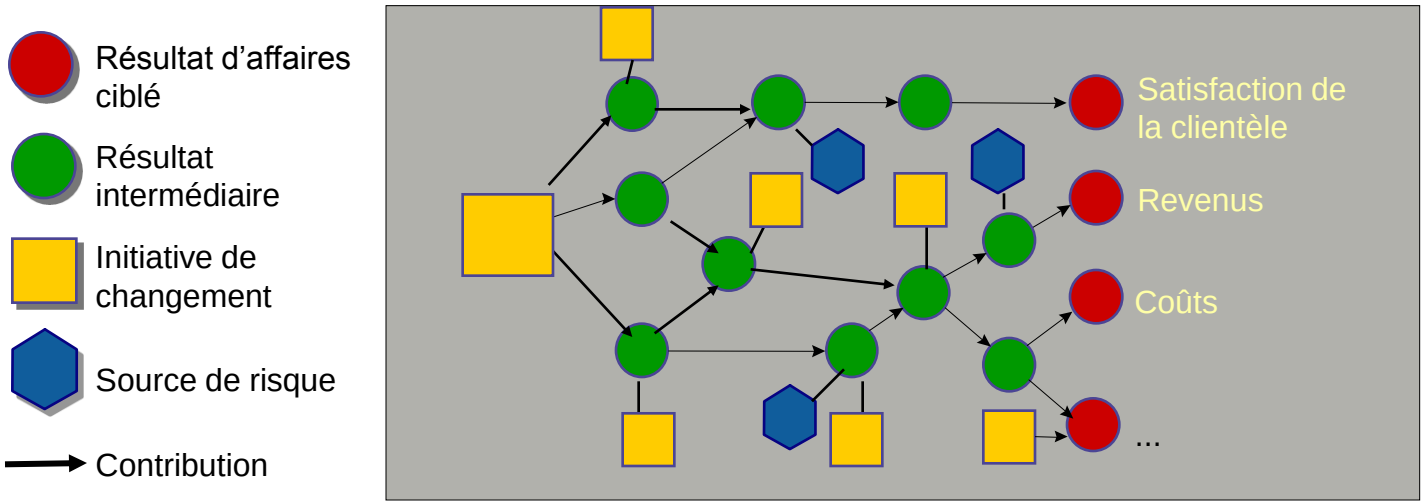
Processus de réalisation de bénéfices

Chaîne de résultats: un modèle analytique de réalisation de bénéfices

- **Comprendre le cycle de vie de réalisation des bénéfices**

Carte routière de la réalisation des cibles d'affaires - bénéfices

Toutes les initiatives de changement et les conditions nécessaires à réalisation de la valeur



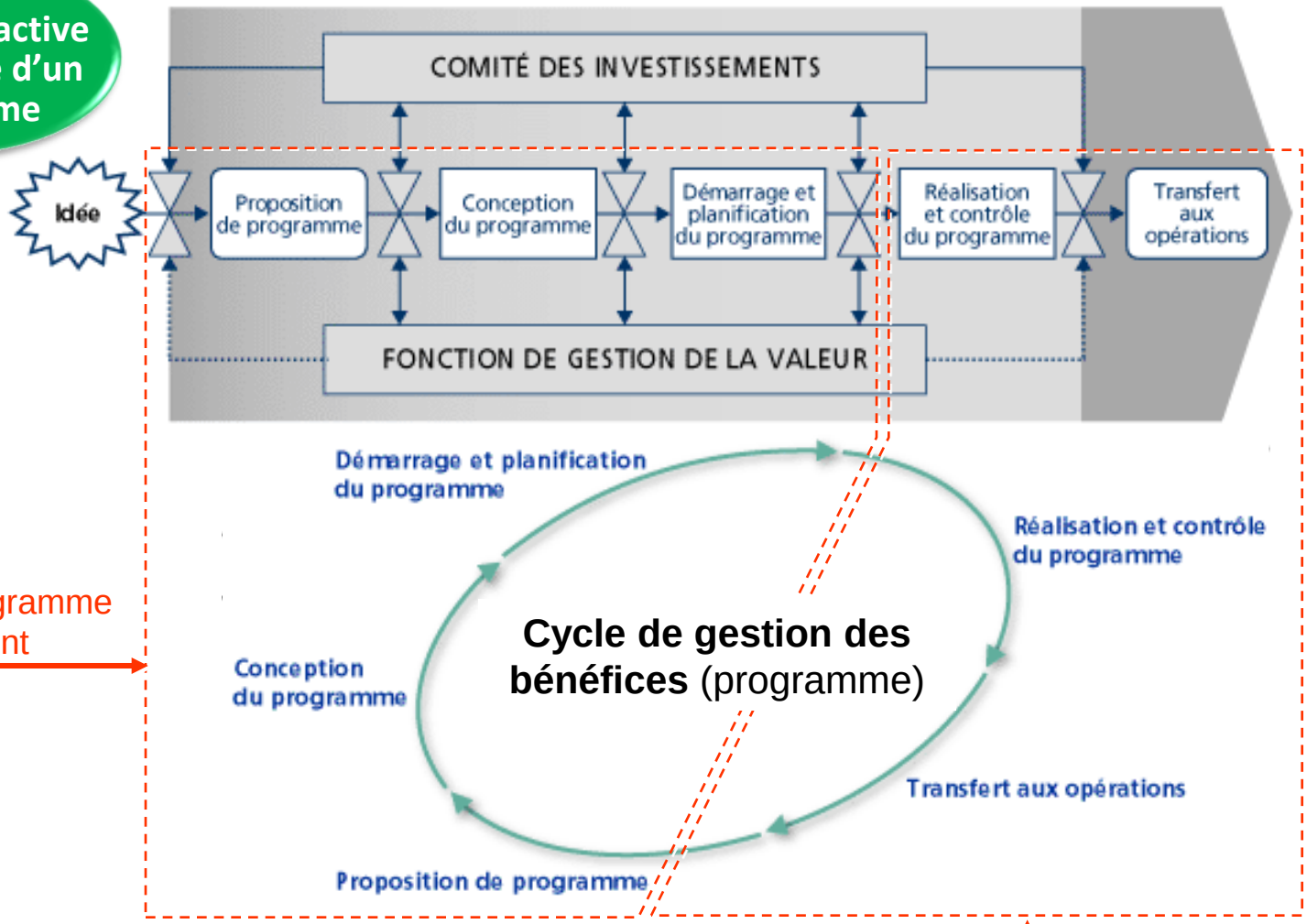
Cohérence d'ensemble dans une perspective résultats

Fondement d'une **gestion intégrée** d'initiatives de changement orientée sur la réalisation des résultats d'affaires visés

©2011, Fujitsu Canada

Du concept aux bénéfices

Gestion proactive et complète d'un programme



Définir le programme de changement

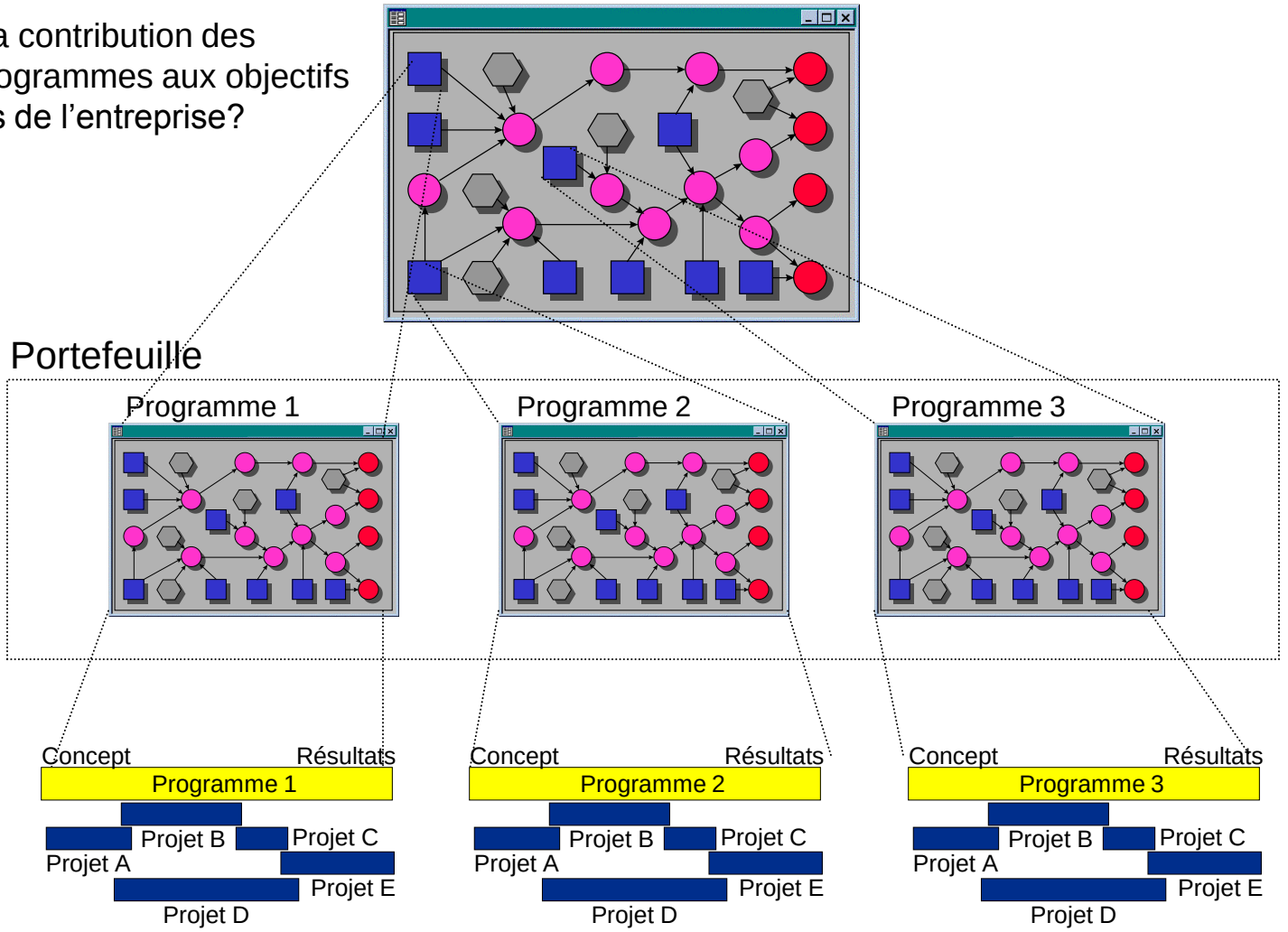
Exécuter le programme et récolter les bénéfices

©2011, Fujitsu Canada

Approche de gestion par la valeur

Vue stratégique

Quelle est la contribution des multiples programmes aux objectifs stratégiques de l'entreprise?



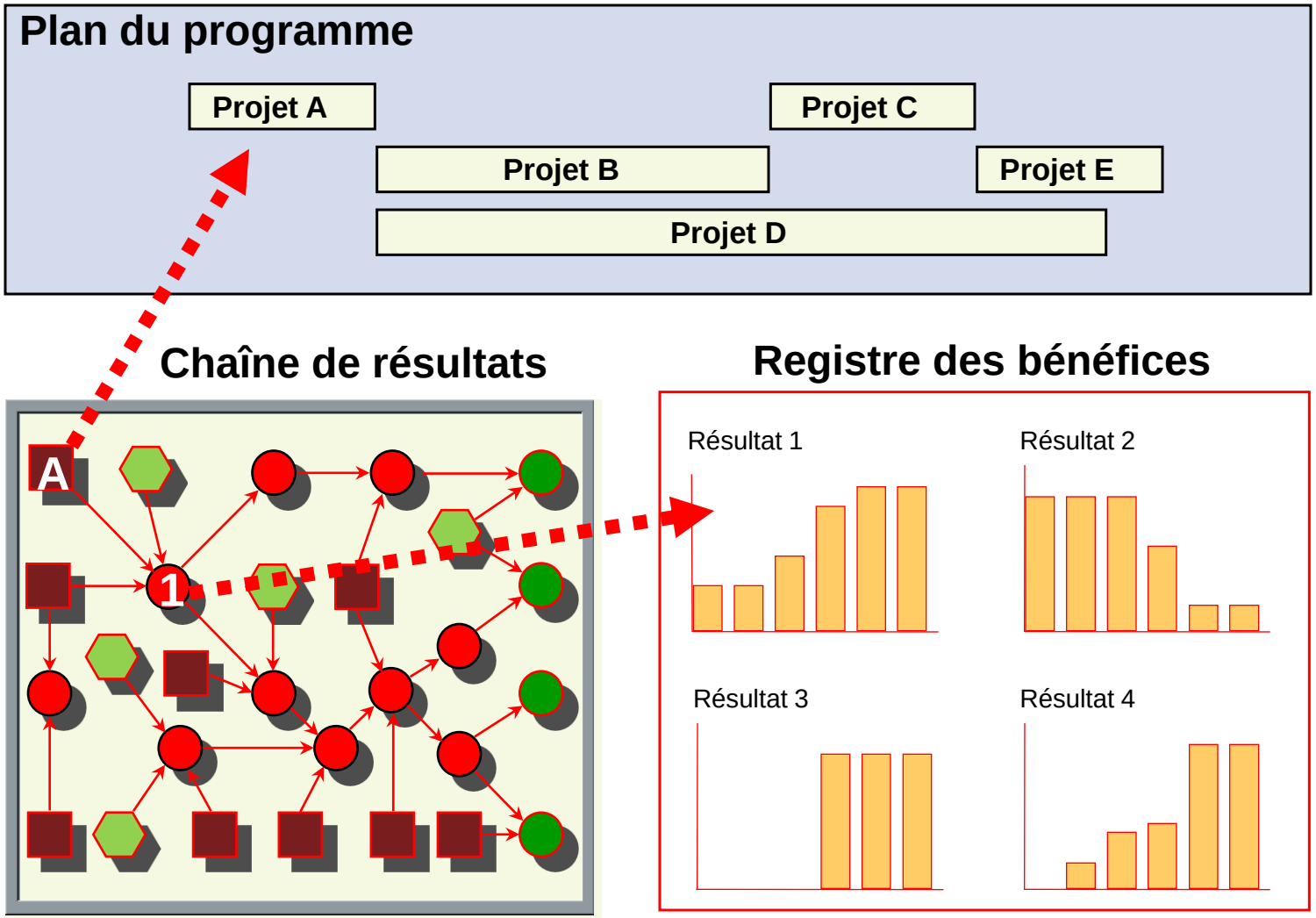
©2011, Fujitsu Canada

Trois vues du même programme

FUJITSU

Assez bien maîtrisé →

Moins bien maîtrisé →

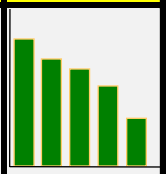
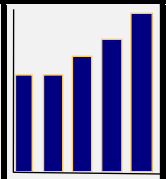


©2011, Fujitsu Canada

Le registre des bénéfices

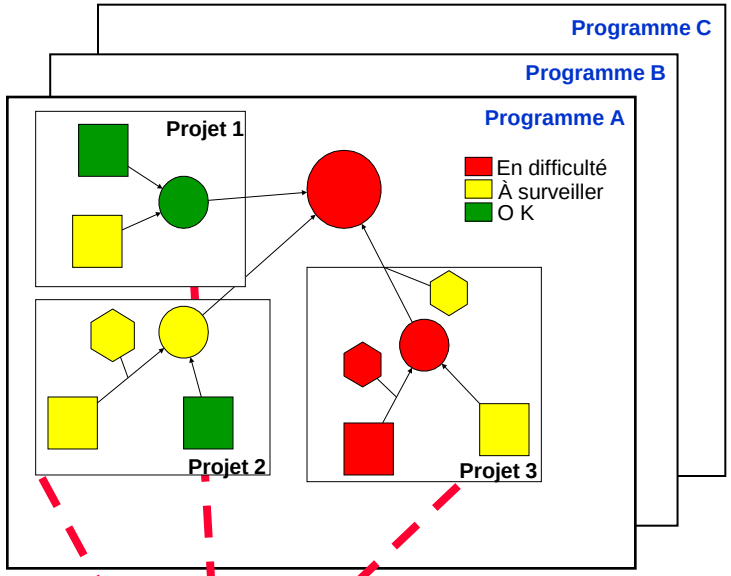
FUJITSU

Un exemple

Résultat	Métrique - fréquence	Méthode de mesure	Valeur de départ	Valeur cible	Profil	Limites de tolérance	Action corrective	Imputabilité
Niveau de sécurité accru	Accidents par 100K heures / trimestre	Rapports d'incidents	0.7	40% réduction en 201x		+/- 0.1	Accroître les activités de surveillance	Directeurs généraux
Confiance du public accrue	Niveau de confiance / semi-annuel	Enquête publique d'opinion	77%	90% en 201x		+/- 2%	Ajuster le plan de communi-cation	Directeur généraux

©2011, Fujitsu Canada

Calendrier maître des programmes



Résultats et contributions > jalons

Livraisons, initiatives, jalons et dépendances

WBS	Calendrier maître des programmes
Programme A	
Projet #1	
Projet #2	
Projet #3	
Programme B	
Projet #4	
Projet #5	
Projet #6	
LPROV	
Projet #7	
Projet #8	
Projet #9	

▼ Jalon

Plans de projet

WBS	Calendrier Projet 1
Tâche # 1	
Sous-Tâche #1	
Sous-Tâche #2	
Sous-Tâche #3	
Tâche #2	
Sous-Tâche #1	
Sous-Tâche #2	
Sous-Tâche #3	
Tâche #3	
Sous-Tâche #1	
Sous-Tâche #2	
Sous-Tâche #3	

Dates, avancement et enjeux

©2011, Fujitsu Canada

Planification du changement

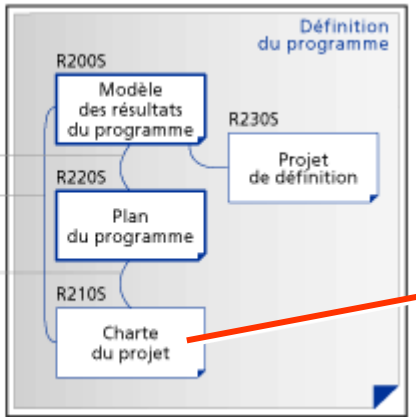
Du programme aux projets de mise en œuvre

Niveau du programme

Le plan du programme décrit la façon dont le programme sera exécuté

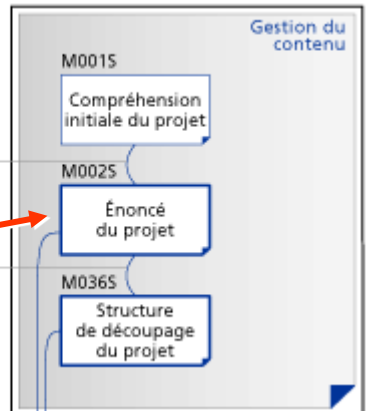
Le modèle des résultats définit les projets nécessaires

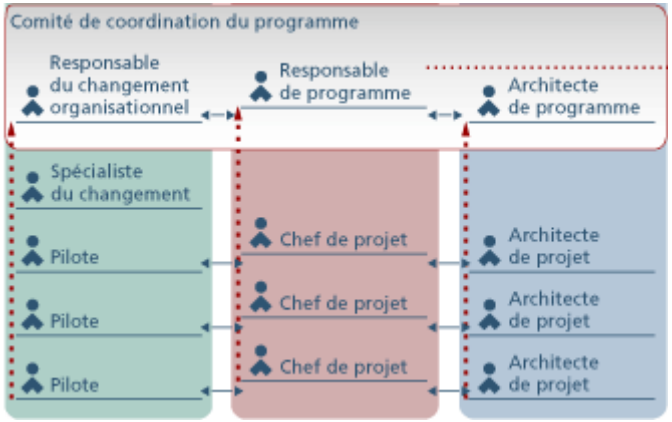
Le plan du programme définit les caractéristiques des projets

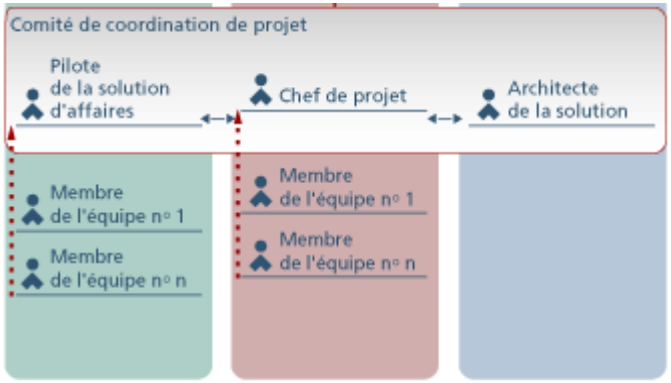


Niveau du projet

La compréhension initiale du projet guide la composition de L'Énoncé du projet





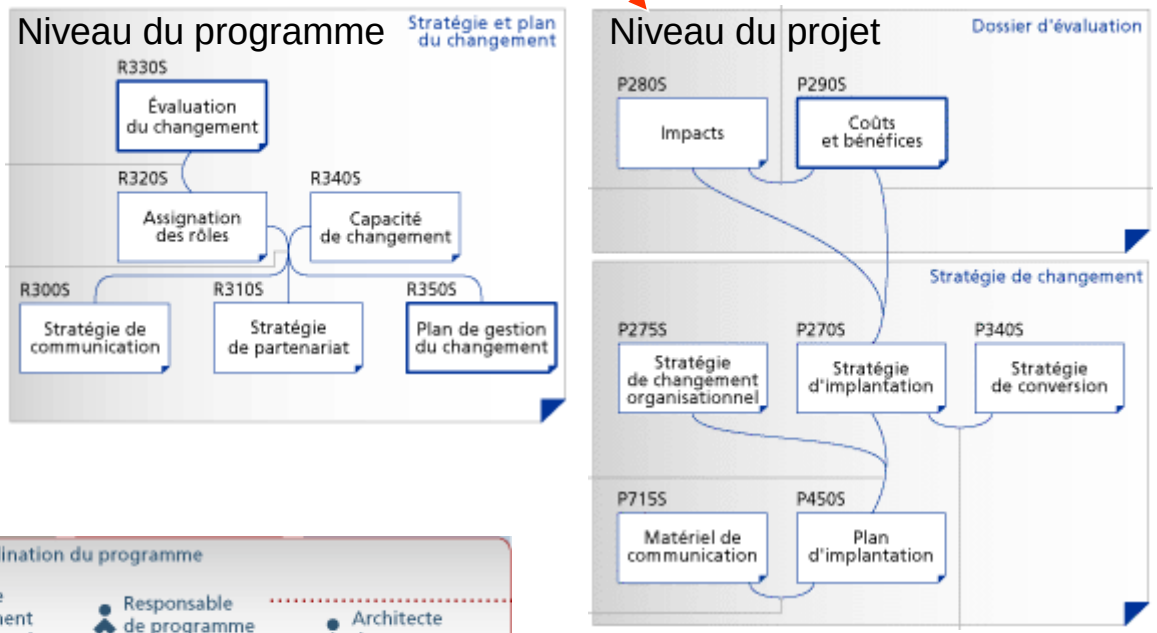


©2011, Fujitsu Canada

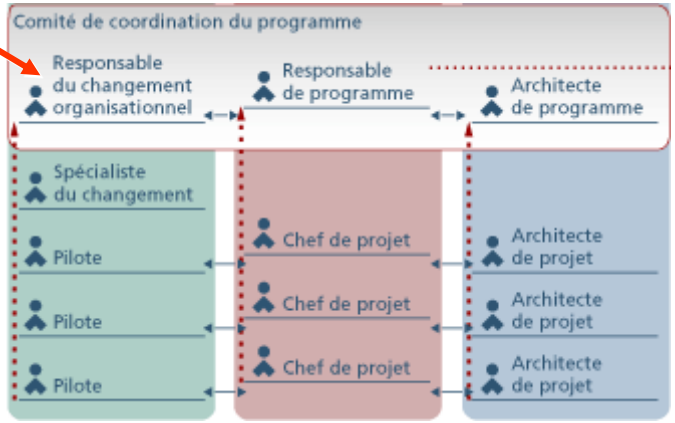
Réalisation du changement

Du programme aux projets de mise en œuvre

Des livrables clés



Des rôles explicites



©2011, Fujitsu Canada

Gestion de portefeuille

FUJITSU

- Pourquoi une gestion de portefeuille?
  - **Décisions difficiles… plus d'opportunités que de ressources** (en contexte de rationalisation - réduction de budgets)
  - **L'exercice budgétaire annuel est long, exigeant, complexe**
    - multitude de projets à comparer
    - l'analyse requise à la sélection et l'allocation de ressources est complexe
    - appliquer un cadre d'évaluation de façon conséquente et objective est souvent difficile
  - **Besoin de s'assurer qu'on fait les choix qui recèlent le maximum de valeur potentielle pour l'organisation**
    - maximiser la valeur en fonction d'objectifs d'affaires
    - évaluer la valeur selon plusieurs dimensions
    - aligner les investissements sur les stratégies de l'entreprise
- Comment?
  - **Un processus de gouverne visant à maximiser la valeur potentielle d'un portefeuille d'initiatives d'investissements:**
    - sélection objective des programmes offrant le plus de valeur pour l'entreprise
    - revue systématique de la valeur potentielle de chaque programme sélectionné dans le temps
    - révision de l'engagement à l'égard des projets en fonction de l'évolution de leur valeur relative dans le temps
    - engagement progressif des ressources

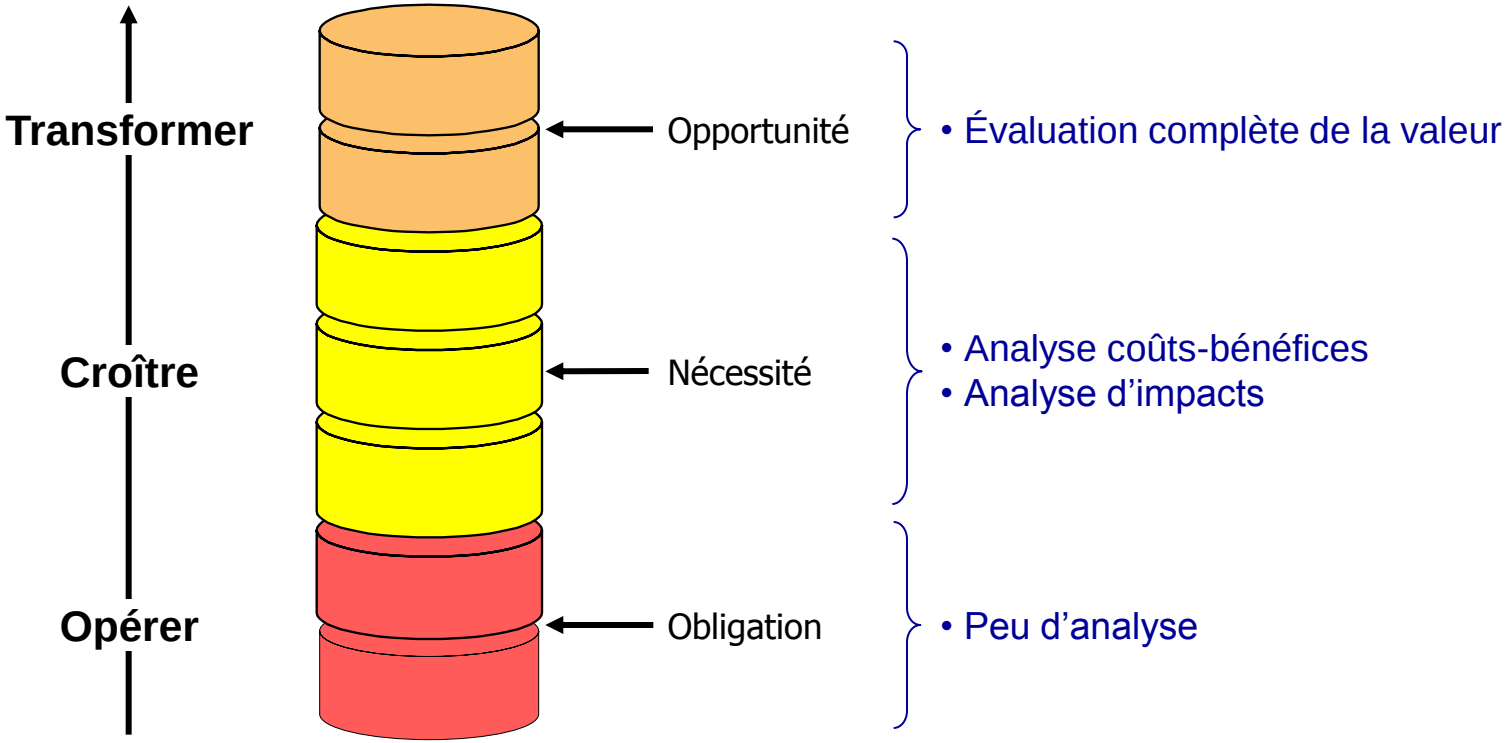
©2011, Fujitsu Canada

Catégorisation

Catégorisation des investissements

Tous les travaux n'ont pas été créés égaux…

- Différents niveaux d'analyse de valeur
- Différents niveaux de contrôle



©2011, Fujitsu Canada

Alignement stratégique

FUJITSU



Alignement...

- Évaluer la contribution d'un investissement proposé aux objectifs stratégiques de l'organisation

Élément d'alignement

Qualité – Satisfaction de la clientèle

Le taux de livraison juste-à-temps

Question relative à un indicateur d'alignement

Jusqu'à quel point cette initiative contribuera à accroitre le taux de livraison juste-à-temps?

Contribution marginale	Légère contribution	Contribution majeure, accroissement de plus de 15%	Contribution maximale, accroissement de plus de 40%
1	**2**	**3**	**4**

Grille d'évaluation

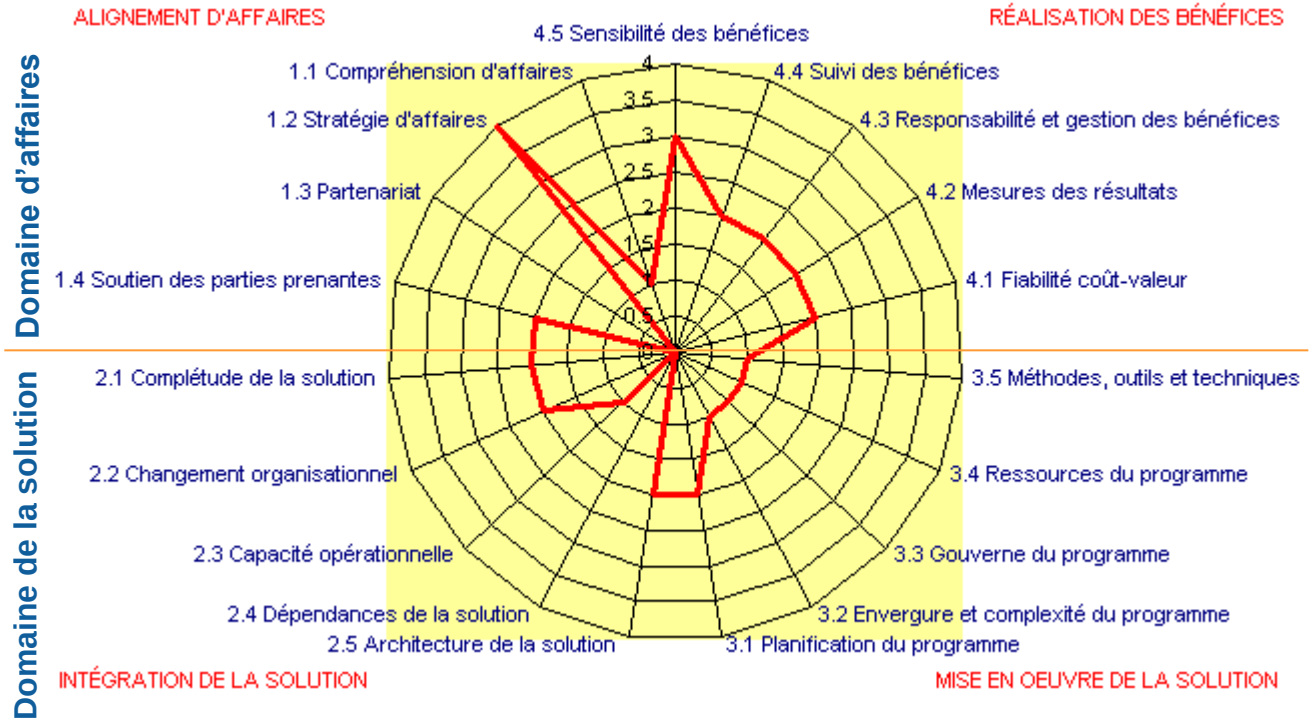
©2011, Fujitsu Canada

Les dimensions du risque

Évaluation du risque

Risque de non-réalisation de la valeur

- Identifier les risques pouvant impacter la capacité du programme proposé de réaliser sa valeur pour l'entreprise
- Dimensions du risque: les 4 questions fondamentales

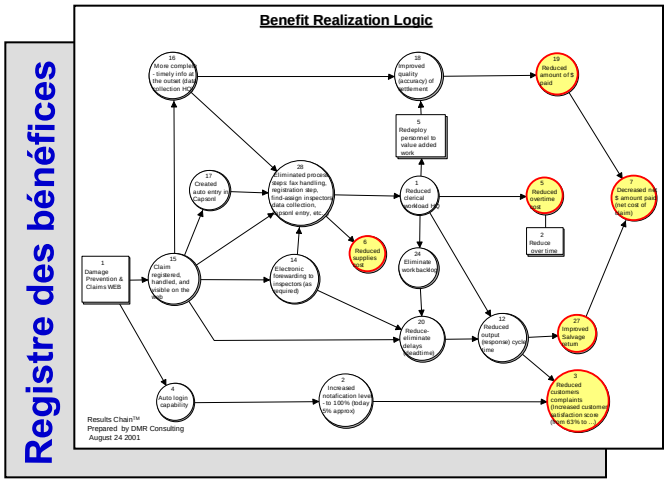


©2011, Fujitsu Canada

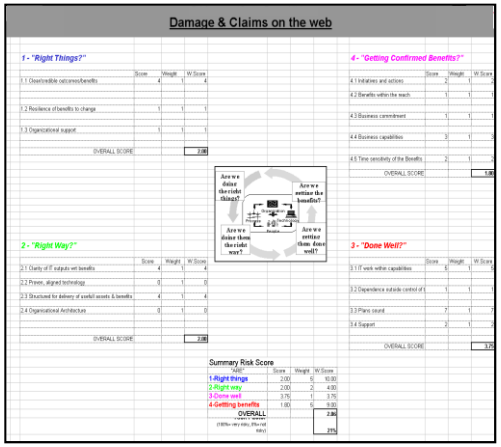
Dossier de la valeur

Une décision d'affaires appuyée par plusieurs facteurs

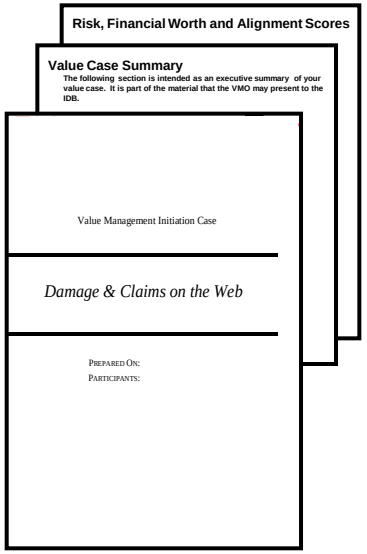
Chaîne de résultats



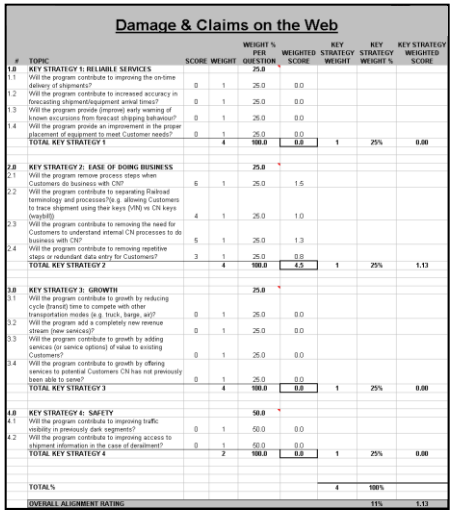
Risques



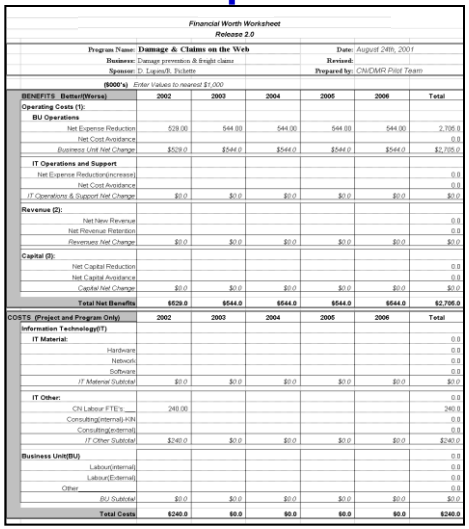
Dossier de la valeur



Alignement stratégique



Valeur financière / Mesures de performance



©2011, Fujitsu Canada

Composition du portefeuille

FUJITSU

Technique de grille de la valeur

La «valeur», c'est plus qu'une analyse financière

$$NPV = \sum_{n=}^{\infty} \frac{C_n}{(1+i)^n}$$

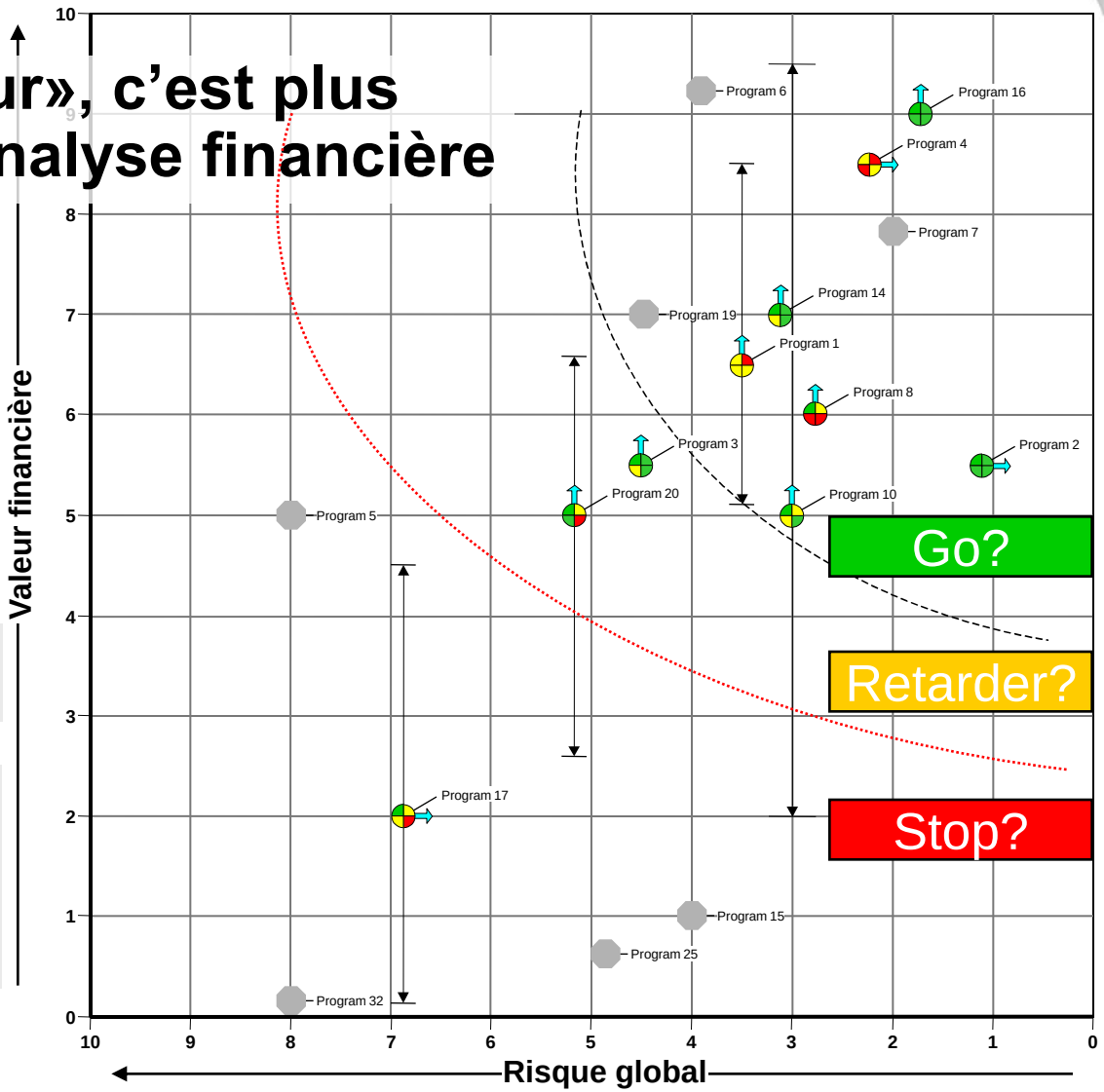
La valeur financière
Contribution financière ($)



L'alignement stratégique
Conformité avec les buts et les orientations stratégiques

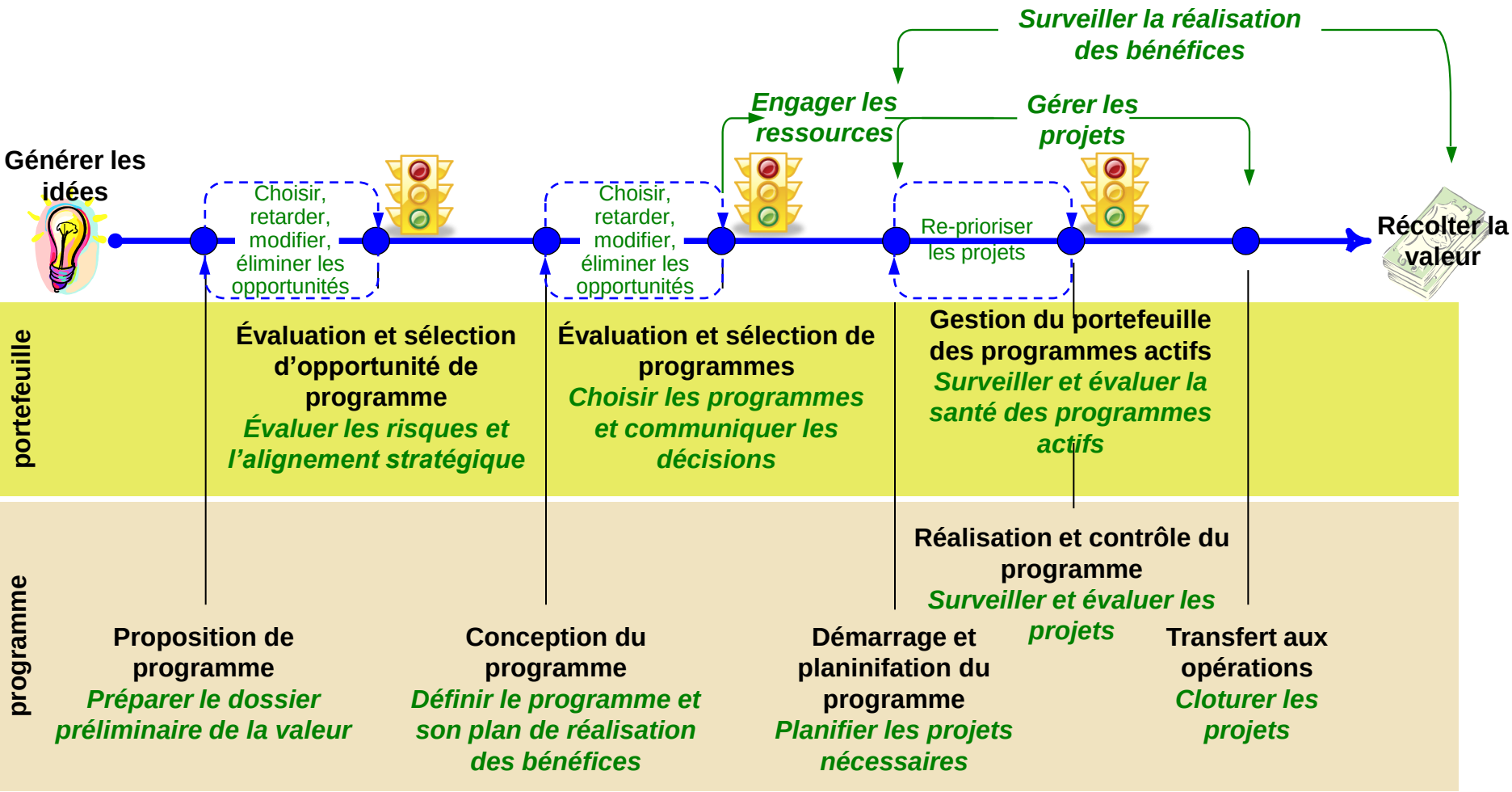


Le risque
Possibilité de non-réalisation des résultats d'affaires / bénéfices



©2011, Fujitsu Canada

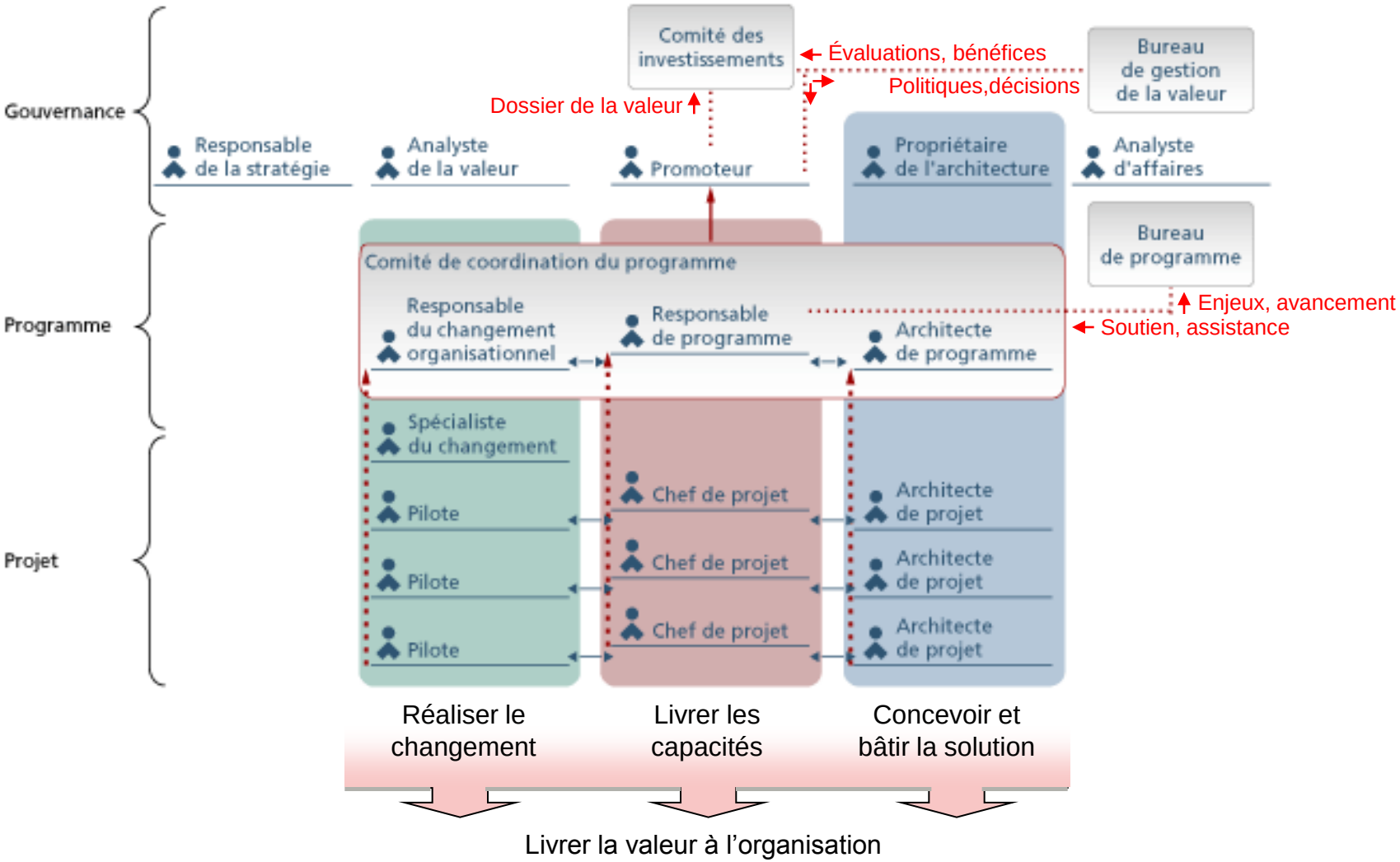
Le cycle de gestion de la valeur



Générer, évaluer et choisir les initiatives de valeur pour l'entreprise...
et concrétiser cette valeur par la gestion de la réalisation des bénéfices...

©2011, Fujitsu Canada

Les rôles clés



©2011, Fujitsu Canada

Pourquoi Macroscope?

- Tout le monde utilise une méthodologie, n'est-ce pas?
  - Une méthodologie décente est sans doute la norme chez la plupart des firmes de consultants, des services d'intégration de systèmes et des directions informatique des entreprises
  - Et, franchement, un bon praticien peut "faire marcher" n'importe quelle méthodologie!

- Qu'est-ce que Macroscope a donc de si particulier?
  - Éprouvé et flexible
    - Au delà de Fujitsu, plusieurs organisations, de grandes multinationales aux plus modestes ont adopté Macroscope comme leur cadre de référence standard
    - Un référentiel personnalisable et adaptable permettant d'intégrer les meilleures pratiques existantes de l'organisation
  - Pratique
    - Macroscope est issu de vrais projets en clientèle, et non de milieux académiques
    - Il est le fruit de l'expérience pratique, non d'essais en laboratoire
    - Ancré sur des principes fondamentaux solides; à utiliser avec jugement et intelligence et non comme un livre de recette.
  - Intégration et exhaustivité
    - De la stratégie à la livraison et la maintenance de solutions

©2011, Fujitsu Canada

Pourquoi Macroscope?

FUJITSU

- Qu’est-ce que Macroscope a donc de si particulier?
  - Accent sur la transformation des organisations
    - Gestion du changement organisationnel, gestion de programmes et de projets, bien au-delà du cycle de développement d’applications
  - Accent sur la livraison de la valeur
    - Loin de s’engager exclusivement sur “comment réaliser un projet”, nous prenons un recul et posons les questions fondamentales centrées sur la réalisation de résultats d’affaires tangibles dont la valeur est mesurable
  - Attention sur les besoins opérationnels
    - Les besoins tels que maintenance, formation ou exploitation sont documentés en amont ... comme intrant à la solution, non comme conséquence
  - Définition explicite des rôles et responsabilités
    - Pour retirer davantage de la collaboration entre les utilisateurs et les TI et accroître l’efficacité
  - Biens livrables plus granulaires
    - Pour assurer des éléments d’information significatifs, mais digestibles
    - Ex.: Macroscope ne suggère pas un simple plan d’essai monolithique. Il propose une stratégie d’essai, puis un plan d’essai, puis un plan d’environnement d’essai, des cas d’essai, des résultats d’essai, etc.

©2011, Fujitsu Canada

FUJITSU

Questions



©2011, Fujitsu Canada