6.7 L'APPROCHE DE « L'ADMINISTRATION AMÉRICAINE »

Face à l'explosion des budgets informatiques, l'administration américaine a commencé à s'inquiéter, ne comprenant pas l'évolution de ces dépenses dans ces nouvelles technologies alors que l'activité restait somme toute constante. Après de nombreuses réflexions et études menées par les meilleurs experts, elle a décidé de lancer en 1996 un grand programme afin de mieux acquérir et gérer les technologies de l'information. Celui-ci a été confié à l'OMB (Office of Management and Budget) directement rattaché à la Maison Blanche.

En 1996, un décret de loi, le « *Clinger-Cohen Act* » a été promulgué dans le cadre de l'ITMRA (*Information Technology Management Reform Act*) qui s'inscrivait déjà dans le « *Government Performance and Results Act* (GPRA) » de 1993 mandatant officiellement les agences fédérales pour entreprendre des mesures de performance de leurs investissements informatiques en s'assurant qu'ils correspondent bien aux objectifs et aux missions des différentes agences.

Différentes mesures particulièrement intéressantes ont été généralisées telles que :

- Nommer un CIO (Chief Information Officer) dans chaque agence (Ministère)
- Création d'un Conseil des CIO
- Mise en place d'un pilotage :
  - Planification des investissements
  - Processus d'études avant d'investir
  - Responsabilité sur le résultat
  - Acquisition des technologies sur le marché et la sous-traitance
  - Mise en place d'outils de mesure des performances

En France, la LOLF a le même objectif mais il est à noter que le volet informatique n'a pas encore été publié.

En particulier, l'administration américaine insiste sur la dimension contribution de l'informatique à la performance des agences. « *Par obligation légale, les agences doivent implémenter des mesures de performance informatique, considérer les résultats attendus dans les décisions d'acquisition, et conduire des audits pour déterminer l'atteinte des objectifs* ».

Pour accompagner les différentes agences de l'administration américaine, les règles suivantes de sélection des indicateurs ont été proposées aux responsables.

1. **Stratégiquement fondés**
   - sur des facteurs influents, différenciateurs
   - permettant l'amélioration continuelle
   - centrés sur le client : « *Comment jugez-vous nos performances ?* »
   - en accord avec tous les partenaires
2. **Courts, clairs, et compréhensibles**
   - limitation à ceux apportant un plus

3. **Réalistes**
   - appropriés au niveau organisationnel
   - mesurable de manière précise et fiable
4. **Domaine de validité**
   - liés à une activité de manière à établir un lien entre cause et effet
   - suppression lorsque l'utilité a disparu ou dès que des mesures plus efficaces apparaissent

Dans cette approche, plusieurs caractéristiques sont à relever.

- Se concentrer sur les indicateurs stratégiques et les plus pertinents en privilégiant la qualité à la quantité
- Éviter tous les indicateurs techniques incompréhensibles pour le métier. Seules des informations exprimées en termes d'entreprise sont acceptées
  - Rencontrer les clients pour leur demander quels sont à leurs yeux les critères les plus pertinents par opposition à l'approche où la fonction définit elle-même ses indicateurs de performance
  - Focaliser les indicateurs là où cela ne va pas
  - Supprimer les indicateurs sans valeur ajoutée voire là où cela va bien

La conséquence des deux derniers points est que l'on évite 90 % des indicateurs. On se concentre principalement sur les domaines qui ne fonctionnent pas. Cela a pour conséquence d'avoir bien moins de données à collecter et à traiter, ce qui réduit d'autant le coût de la fonction de pilotage tout en donnant des résultats plus rapides.

En pensant à Ashby, on peut penser que les domaines qui ne sont pas mis sous tension, auront tendance à dériver au cours du temps. Ce qui est une tendance générale bien connue.

Or, pour éviter cela le management américain utilise une arme redoutable, à même d'éviter cela : l'audit ! En effet, à périodicité régulière disons tous les 18 à 24 mois un audit général de la fonction informatique est commandé. C'est là que l'on constate si un domaine a dérivé ou non. Les managers sachant que des audits sont menés, ils auront tendance à être plus vigilants. L'avantage est que le coût de ces audits sera bien inférieur au coût de collecte de 90 % des indicateurs qui n'auront qu'une valeur ajoutée relative compte tenu du fait que les domaines ont des niveaux de performance corrects.

Pour aller plus loin, les experts du budget américain ont même proposé les formes de représentation des indicateurs (cf. figure 6.2). En particulier, l'on doit indiquer clairement où nous en sommes aujourd'hui et quel est l'objectif à terme, en spécifiant les objectifs intermédiaires le cas échéant. Les données historiques sont souvent occultées dans la mesure où dans cet esprit on ne peut plus les influer.

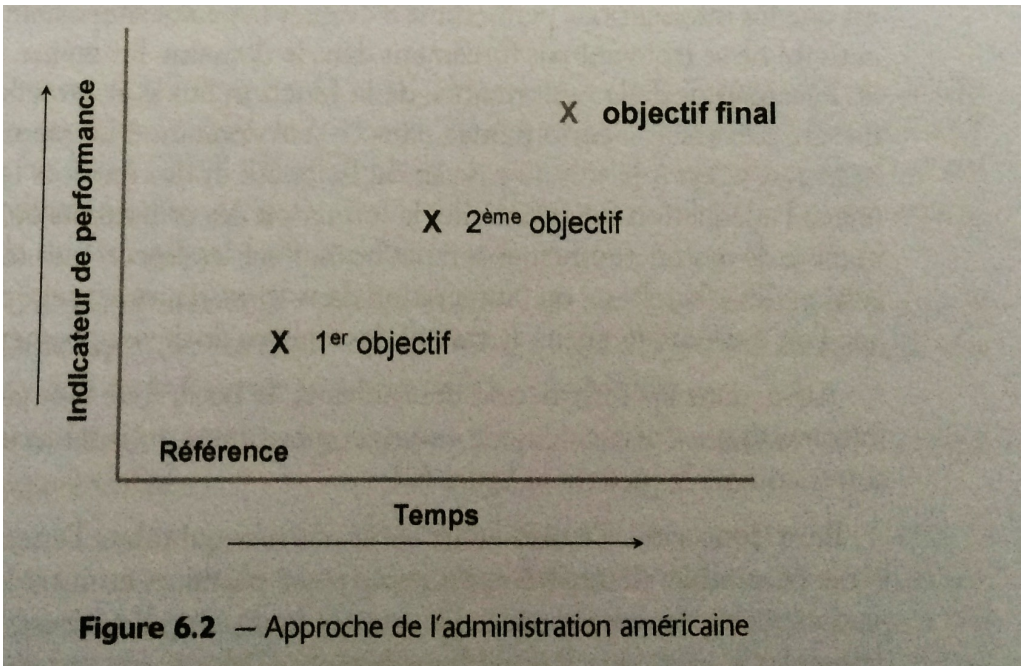


Figure 6.2 — Approche de l'administration américaine

En synthèse, l'approche de l'administration américaine est une vision très pragmatique et très pertinente du pilotage qui vise résultat et réactivité dans une logique de qualité/prix. Elle peut être employée lorsque les ressources allouées au pilotage sont insuffisantes pour couvrir l'entièreté de la fonction informatique.