6.8 L'APPROCHE « FONCTIONNELLE »

L'approche fonctionnelle est la plus fréquente car elle s'adapte naturellement aux responsabilités organisationnelles. On trouve alors des tableaux de bord par grande fonction de l'informatique (figure 6.3).

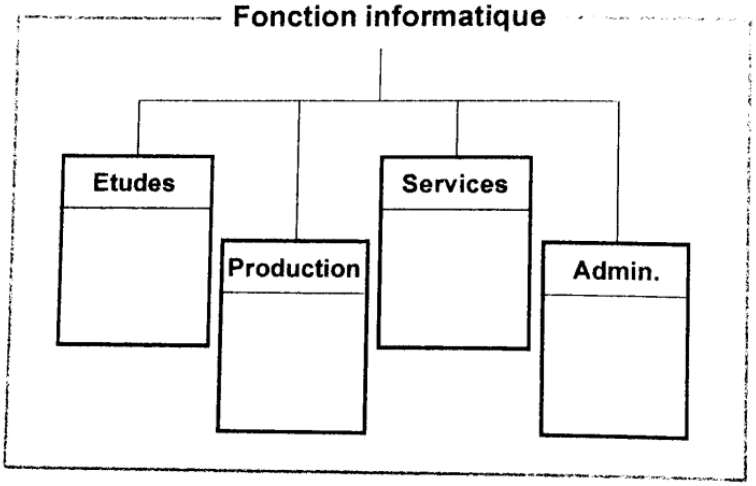


Figure 6.3 — Approche fonctionnelle

Malheureusement, il y a des pièges inhérents à cette approche. Le plus important est que les informations permettant d'évaluer la performance d'un domaine ou d'une activité ne se trouvent pas forcément dans le domaine lui-même. Prenons l'exemple de l'évaluation de la performance de la fonction étude et projets. Sommes-nous en mesure d'évaluer la performance dans ce seul domaine ? La réponse est à l'évidence négative. C'est à la fois au niveau du helpdesk et des services utilisateurs que l'on jugera l'adéquation fonctionnelle, la formation des utilisateurs ou plus simplement le nombre de dysfonctionnements rencontrés. Pour les aspects plus techniques comme la gestion des « batches » ou l'intégration dans les systèmes actuels, c'est à l'exploitation que l'on évaluera le mieux le travail des équipes de développement.

Ainsi, dans la construction des tableaux de bord, il ne faut pas voir les fonctions informatiques « verticalement » mais comme étant en interaction les unes avec les autres comme le montre la figure 6.4.

Il est donc vital d'éviter l'effet « réverbère » qui relate l'anecdote d'un passant à l'âme charitable, désespéré après avoir passé plusieurs minutes à aider un fou ayant perdu ses clés de voiture accroupi sous un luminaire, l'interroge finalement pour lui demander si c'est bien là qu'il les a perdues. Celui-ci répond d'un ton péremptoire : « Non ! Mais c'est là où j'y vois le plus clair ». Certes, cette histoire fait sourire, mais combien de managers souffrent de l'effet réverbère et se contente uniquement

des informations qu'ils sont capables de collecter dans leur propre département obérant de fait toute une panoplie d'indicateurs de performance très pertinents. C'est pourquoi la fonction de pilotage est par définition transversale. Elle doit avoir la légitimité de chercher les données là où elles sont, indépendamment des structures organisationnelles en place et des responsabilités hiérarchiques.

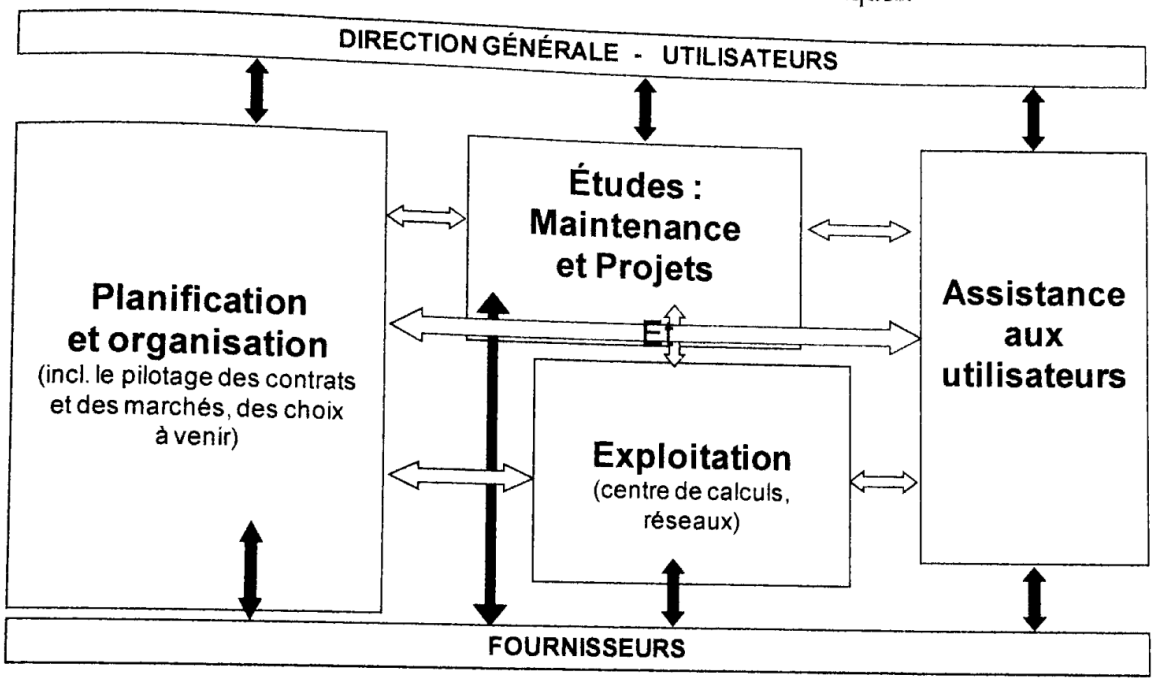


Figure 6.4