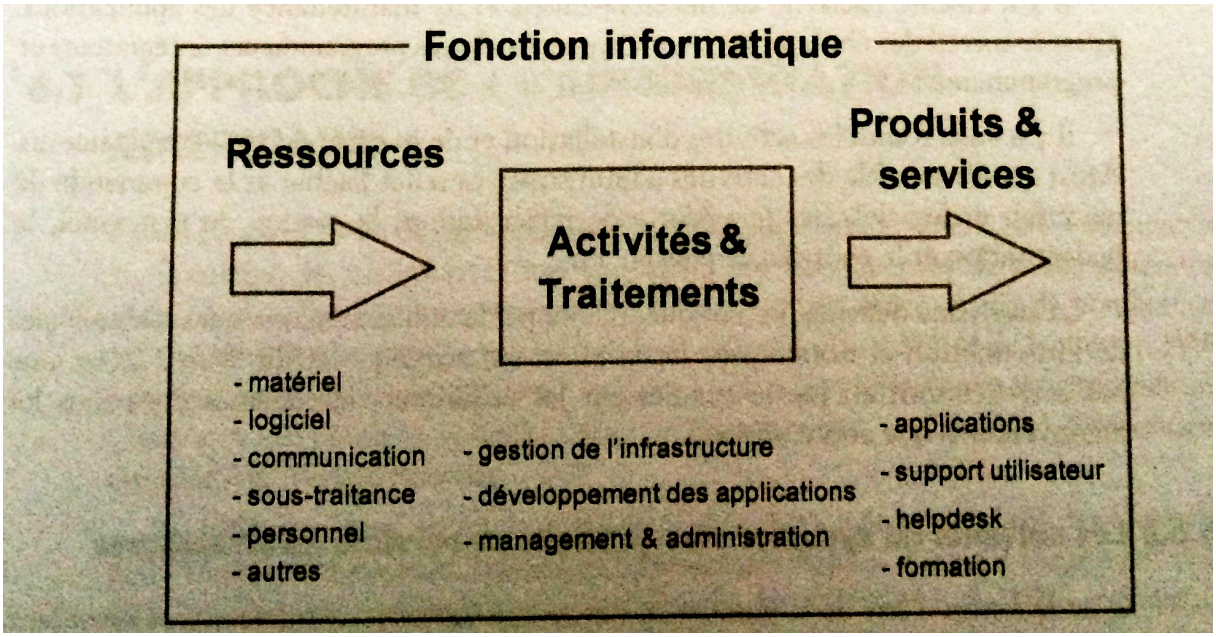
6.6 L'APPROCHE « SYSTÉMIQUE »

Comme toute fonction de l'entreprise, l'informatique peut être représentée comme un ensemble d'activités et de traitements nécessitant en entrée des ressources afin de générer en sortie des produits et services. C'est une vision dite « systémique » de la fonction informatique.

Les tableaux de bord classiques ont tendance à mettre l'accent principalement sur les ressources utilisées et les activités informatiques. Or, le plus important est occulté : ce sont bien les produits et services fournis à l'entreprise.

Un tableau de bord qui se veut équilibré doit nécessairement intégrer ces trois aspects (figure 6.1).



6.6.1 Les entrants du système : les ressources informatiques

Ils représentent les matières premières de la fonction informatique. Ce sont les matériels, logiciels, moyens de communication, sous-traitance et main-d'œuvre nécessaires à la production de produits et services informatiques.

Ces matières premières sont les suivantes :

- matériel : mainframe, serveurs, micro-ordinateurs, terminaux, imprimantes, copieurs numériques, périphériques, *cloud computing*, etc.
- logiciel : outils bureautiques (traitements de texte, tableurs, outils graphiques), messagerie électronique ou instantanée, applications et progiciels ou SaaS, outils de développement, outils d'administration du poste de travail, etc.
- réseau : lignes louées, routeurs, concentrateurs, etc.
- sous-traitance et autres prestations : consultance, société de service, infogérance, etc.
- personnel de la fonction informatique
- consommables (papier, cartouches d'encre, etc.), énergie, espace de travail, etc.

Sans ces ressources, aucune production n'est possible. Aujourd'hui, la difficulté principale est de les identifier partout dans l'entreprise.

6.6.2 Les traitements du système : les activités informatiques

Ce sont l'ensemble des activités informatiques de production. Il s'agit tout d'abord de la gestion de l'infrastructure, c'est-à-dire des gros systèmes, des serveurs et du réseau. C'est le domaine en particulier des ingénieurs système et des ingénieurs réseaux.

Il y a ensuite l'activité de développement et de maintenance des applications. C'est le travail des chefs de projet, analystes, analystes programmeurs, intégrateurs et programmeurs.

Il y a aussi toutes les activités d'installation et de maintenance des équipements. Ainsi que l'ensemble des activités administratives telles l'achat et la commande de matériels et logiciels, les procédures de refacturation, la gestion du personnel, la budgétisation et le contrôle de gestion, etc.

Là aussi, une difficulté potentielle induite par la diffusion massive des technologies de l'information et notamment de la micro-informatique et du Web 2.0, est que ces activités sont en partie traitées par les utilisateurs eux-mêmes avec tous les inconvénients que cela comporte.

6.6.3 Les sortants du système : les produits et services informatiques

C'est la raison d'être de la fonction informatique au sein des entreprises. Cependant, il est assez difficile d'identifier clairement l'ensemble des produits et services de la fonction informatique. Il peut s'agir de moyens de communication, de puissance de calcul, de capacité de stockage, mais aussi d'applications ayant été développées. Il peut s'agir aussi du support par l'intermédiaire d'un *helpdesk* ou d'une assistance sur site, consistant en une aide lorsque les utilisateurs rencontrent des problèmes, ont besoin d'un conseil, etc. Il peut s'agir aussi d'une formation à de nouveaux outils. Plus généralement et compréhensible pour les métiers, il s'agit de lister l'ensemble des productions de type : nombre de transactions réalisées, nombre de pièces (comptables ou autres) traitées, nombre de bulletins de paie produits, etc.

C'est d'autant plus utile que peu de DSI sont en mesure de démontrer leur contribution à l'entreprise. Or, il suffit de lister jour après jour, mois après mois, année après année, tout ce qui est produit directement par l'informatique, le suivre au cours du temps, calculer les principaux indicateurs de performance en matière de coût-délai-qualité, pour être en mesure de donner une idée précise à nos dirigeants. Pire, certains, faute de ne suivre ces données, évoquent même l'envie d'arrêter les systèmes pour prouver l'utilité de l'informatique. L'idée est intéressante, mais risquée. Disons qu'elle ne marche qu'une fois !

En conclusion, les produits et services délivrés représentent bel et bien la raison d'être de la fonction informatique. Paradoxalement, lorsque les directions informatiques présentent leur bilan de fin d'année, elles n'y font que rarement référence. Pourtant la contribution de l'informatique à la performance de l'entreprise ne se fait ni sur les ressources, ni sur les activités et traitements, mais bien sûr les produits et services délivrés.

Au-delà d'assurer un équilibre des indicateurs entre ressources, activités et résultats, il est fondamental aujourd'hui de réfléchir en matière d'apport et de bénéfices. D'autant plus que les indicateurs dits de performance sont en général issus d'un ratio entre résultats et ressources. C'est pourquoi les résultats, c'est-à-dire les produits et les services informatiques, doivent être scrupuleusement identifiés sous peine de voir la DSI continuer à être vue comme un simple centre de coûts.