

Gérer l'informatique de l'organisation

Le service informatique d'une organisation a deux tâches fondamentales :

- **assurer au mieux les services à fournir au reste de l'organisation** (disponibilité du système et des informations, intégrité des données, sauvegardes, convivialité du logiciel, *help-desk*, formation, service technique, réalisation d'applications, achat de matériel et de logiciel, infogérance, partenariats, etc.) ;
- **piloter l'évolution du système informatique** en conformité avec les objectifs stratégiques de l'organisation (soutien du développement de l'organisation) ;

La tâche prioritaire du service informatique consiste à assurer le bon fonctionnement du système, c'est-à-dire, fondamentalement, l'absence de pannes. Dans une entreprise de taille moyenne, le coût de non-fonctionnement du système informatique varie typiquement entre plusieurs milliers et plusieurs dizaines de milliers d'euros l'heure.

Trois difficultés majeures :

- ne pas se laisser noyer par les problèmes quotidiens ;
- agir de manière proactive plutôt que réactive ;
- tenir compte, d'un côté, des impératifs organisationnels et financiers de l'organisation, et, de l'autre, des impératifs techniques du système informatique. Ne pas oublier que la stratégie organisationnelle commande la technique.

Les points essentiels

Selon Blodgett (voir Références), la clé du succès pour la direction informatique repose sur les éléments suivants.

- Étudier la culture d'entreprise (le climat de travail, la manière dont les employés communiquent, les modes de collaboration, etc.).
- Comprendre la manière de travailler, le *business model* (comment les décisions se prennent, comment s'effectue le service aux utilisateurs, etc.).
- Faire l'inventaire de l'informatique, voir si les clients internes et externes obtiennent un bon service et analyser si l'informatique répond bien aux besoins de l'organisation.
- Construire des relations avec les autres dirigeants pour promouvoir le service informatique et montrer son importance pour le développement de l'organisation.
- Se rendre crédible en commençant par de petits changements et en accordant une attention particulière aux besoins et aux frustrations immédiates des dirigeants de l'organisation.
- Se construire un réseau personnel de soutien avec des personnes qui sont d'accord de donner une opinion honnête et constructive.
- Être accessible aux utilisateurs et répondre immédiatement à leurs requêtes.

- Avoir des objectifs réalistes et se conformer à la règle *underpromise and overdeliver* (« promettre moins qu'on ne fournit »).
- Connaître les forces et les faiblesses des employés du service informatique.
- Parler et écouter.

L'infogérance

L'infogérance (*outsourcing*) consiste à externaliser des fonctions qui étaient précédemment internes ou à confier à une société extérieure des fonctions qu'on pourrait assurer en interne. On peut externaliser l'ensemble de l'informatique ou se limiter à une partie, par exemple l'entretien du matériel ou le help-desk.

Du point de vue financier, le but de l'infogérance n'est pas de diminuer les coûts : c'est le couple coût-valeur qui importe. Du point de vue organisationnel, on cherche à permettre à l'organisation de faire effectuer des tâches qu'il serait difficile ou peu judicieux de prendre en charge en interne, et, par là, de l'aider à se développer.

Avant d'entamer un projet d'infogérance, on effectue une analyse des objectifs organisationnels, une évaluation des performances (benchmarking interne) et on fixe des objectifs d'amélioration. Cette première étape a parfois pour résultat de montrer que l'infogérance n'est pas la meilleure réponse au problème.

Ensuite, on analyse les compétences des sociétés susceptibles d'être choisies et on détermine le niveau de service à atteindre.

Le contrat peut être lié à la valeur (*value-based contract*), ce qui veut dire que le montant dû au fournisseur des services est recalculé chaque année pour être proportionnel à des améliorations mesurables prédéfinies.

Il est important, dans l'infogérance, de prendre en compte le risque d'abandonner un domaine d'activité susceptible de faire partie des compétences clés dans quelques années.

Références

BLODGETT, M., «The CIO Starter Kit», *CIO Magazine*, 15 mai 1999.