

L'INFORMATIQUE

P R O F E S S I O N N E L L E

Dossier - Valeurs et performances

Combien ça coûte ?

Roland Chanut, Yves Constantinidis, Jean Supizet, Catherine Leloup, Christophe Legrenzi, André Schwob, Frédéric Hervé, Fabien Cleuet, Olivier Le Gendre

Gestion des connaissances

Un bénéfice indéniable

Denis Meingan

KM et communautés de pratique

Un retour d'expérience

Eric Crouzet

Pré-contrat d'infogérance

La lettre d'intention

Isabelle Demnard-Tellier

sommaire

L'Informatique Professionnelle n° 209 décembre 2002

DOSSIER VALEURS ET PERFORMANCES

- 4** **Management par la valeur**
Maximiser la performance et motiver
En s'appuyant sur l'analyse de la valeur, le management par la valeur permet de maximiser la performance de l'entreprise, de renforcer les synergies et de motiver. Explications !
Roland Chanut
- 10** **Logiciel**
Négocier et construire la valeur d'un produit
La valeur d'un logiciel n'est pas la même pour tous. Négocier par la valeur permet de rapprocher les points de vue. Utiliser un langage commun de qualité maximise les résultats.
Yves Constantinidis
- 15** **Total Balanced Scorecard**
Un pilotage aux instruments
Le Total Balanced Scorecard permet de remettre la valeur au centre des préoccupations des acteurs.
Jean Supizet
- 21** **Projets**
La valeur naît de l'efficacité
La valeur d'un projet ne se résume pas à ses coûts, mais s'étend à son efficacité. La création de valeur résulte d'une démarche transverse fondée sur les processus.
Catherine Leloup
- 24** **Méthode**
Comment mesurer la valeur des SI ?
Que l'on soit au niveau du fonctionnement ou des études, il est devenu indispensable de savoir gérer ses coûts et de maîtriser les mécanismes de création de valeur.
Christophe Legrenzi
- 28** **Management**
Dire "non", souvent ... pour dire "oui", vraiment
Il faut savoir refuser des projets pour ouvrir à nouveau le champ des possibles, laisser de la place à l'expérimentation et atteindre les objectifs fixés. C'est le seul moyen pour créer de la valeur et être performant.
André Schwob
- 31** **Management**
Mieux valoriser les investissements
Immobiliser la production informatique, c'est lui reconnaître une valeur marchande. La performance d'une équipe de projet peut alors être analysée, en termes de résultats.
Frédéric Hervé
- 32** **Maintenance**
Préservons la valeur du SI
La valeur et la performance d'un système d'information dépendent pour beaucoup de son efficacité sur la durée. Pour préserver la valeur, il faut aussi savoir assurer des maintenances de qualité.
Fabien Cleuet
- 36** **Stratégie**
Le clair et l'obscur
La valeur de l'informatique est toujours difficile à prouver. Trois règles d'or permettent pourtant de s'y retrouver : identifier les objectifs "valables", remplacer les investissements informatiques par des investissements business, établir une métrique de contrôle a posteriori.
Olivier Le Gendre

...ET AUSSI...

GESTION DES CONNAISSANCES

- 38** **KM et communautés de pratique**
Un bénéfice indéniable
Diverses dans leur forme et leur objet, les communautés de pratique concrétisent les notions de management des connaissances. Les expériences réussies se multiplient.
Denis Meingan
- 45** **KM et communautés de pratique**
Un retour d'expérience
Dans cette entreprise, la mutualisation des savoirs est devenue priorité. Très vite, les deux premiers projets ont fait des petits et ce sont quatre communautés de pratique qui ont été définies. Retour d'expérience sur une approche réussie.
Eric Crouzet

ARRETS ET TENDANCES

- 48** **Pré-contrat d'infogérance**
La lettre d'intention
Le pré-contrat est indispensable à la mise en œuvre d'une infogérance. Mais attention, une lettre d'intention peut, en fait, cacher un véritable engagement contractuel.
Isabelle Demnard-Tellier



J.M. Atzel

COMITÉ ÉDITORIAL :

Jean-Pierre Corniou
Catherine Leloup
Jean-Claude Maury
Christian Morfouace
Jacques Pantin
Pierre Lora-Tonet
André Schwob
Serge Yablonsky

**DIRECTEUR
DE LA PUBLICATION :**
Norbert Miconnet

RÉDACTEUR EN CHEF :
Jean-Marc Berlioux (1502)

RÉDACTEUR EN CHEF DELEGUE :
Jean-Michel Atzel

GESTION DES ABONNEMENTS :
Sylvie Garofalo (1518)

SIEGE SOCIAL :
Gartner
Immeuble Défense Bergères
TSA 40002
345 avenue Georges Clémenceau
92882 Nanterre cedex 9
Tél : 01 41 35 15 15
Fax : 01 41 35 15 10

TARIFS ABONNEMENTS :
France 410 € (tva 2,10 %)
Hors France 430 €

ISSN 0750-1080
Commission Paritaire 61050
RC 350 624 102
SARL au Capital de 162 000 €

IMPRIMEUR :
Imprimerie Moderne de Bayeux
7 rue de la Résistance
BP 133
14401 Bayeux cedex
Tél. 02 31 51 63 20

Combien ça coûte ?

Certaines choses ont un coût, d'autres ont de la valeur. Rapportée à l'informatique, cette distinction sémantique montre tout le chemin qu'il reste à parcourir pour passer de la notion de budget à la notion d'investissement et pour passer de la notion de dépenses à celles de gains, d'usage et de valeur d'usage.

Car la différence entre coût et valeur cache, de part et d'autres, bien des malaises et des incompréhensions. Ce qui coûte ici, à la direction des systèmes d'information, à la direction financière ou à la Direction Générale n'a pas forcément la même valeur là, dans les directions opérationnelles et chez les utilisateurs.

Résultat : ce qui pour l'utilisateur peut se révéler d'une grande valeur, c'est-à-dire capable de générer une meilleure performance et une plus grande efficacité, pourra, faute de compréhension de l'enjeu et de valorisation préalable des fonctionnalités, être passé à la trappe du développement ou reporté ultérieurement afin de tenir des délais et des coûts purement financiers.

De la même manière, ce qui à première vue peut apparaître comme une dépense urgente et incontournable par les maîtrises d'ouvrage peut se révéler sans valeur et sans usage une fois le temps passé et l'application installée.

Le coût, la valeur et la performance : voilà donc le triptyque salutaire qui devrait être inscrit en lettres rouges au fronton de nos directions des systèmes d'information.

Trois notions extrêmement imbriquées, parfois difficilement mesurables, et qui ne peuvent aller les unes sans les autres, au risque de perdre de vue la stratégie et l'efficacité.

C'est cette combinaison des termes de l'échange entre valeur, coût et performance, entre la pratique officielle et l'usage de terrain qui est au cœur de ce nouveau numéro de l'IP. Construire la valeur du système d'information, la négocier, maximiser la performance, accroître l'efficacité, mais aussi mesurer, valoriser et pérenniser la valeur sur la durée, tels sont les principaux thèmes traités.

Mais la réflexion sur le vocabulaire et les enjeux, sur le management par la valeur ou la valorisation de la chaîne de production, ne peut, en ces temps de "vaches maigres" faire l'impasse sur les réalités. Car même préparé, analysé, valorisé, tout investissement est toujours de toute façon confronté au bon sens pécuniaire de nos dirigeants. Et l'éternelle question "combien ça coûte ?" porte déjà en elle-même la sanction du couperet financier.

Car au final, bien sûr, c'est toujours les cordons de la bourse qu'il faut délier !

Jean-Michel Atzel

VALEURS ET PERFORMANCES

MAINTENANCE

Préservons la valeur du SI

La valeur et la performance d'un système d'information dépendent pour beaucoup de son efficacité sur la durée. Pour préserver la valeur, il faut aussi savoir assurer des maintenances de qualité.



Fabien Cleuet

Certifié CISA -
Administrateur de
l'AFAI.

On le sait et la démarche d'audit le prouve, la qualité et la sécurité ne sont pas une fin en soi mais un moyen de contribuer à la valeur ajoutée de l'entreprise au travers des bonnes pratiques applicables au Système d'Information (SI). L'audit n'est là que pour valider cette qualité ou pour l'améliorer.

ments et des données qui dépendent eux-mêmes de la qualité des hommes et des processus. Le processus de développement des applications est souvent long et complexe. Cette difficulté est bien sûr d'autant plus grande que l'entreprise s'impose des normes de qualité et de sécurité. Pour autant, tout n'est pas fini une fois l'application développée et mise à la disposition des utilisateurs. En effet, le SI doit inévitablement évoluer et s'adapter s'il veut rester un outil de travail au service de la stratégie de l'entreprise.

Ce lien n'est pas fortuit et découle même du bon sens. Pour autant, il constitue un formidable outil de communication. En effet, il nous est tous arrivé de présenter nos conclusions à un Directeur Général (DG) "nouvelle école" qui reste indifférent aux notions de documentation des applications et de sécurité de l'exploitation. Dans un tel cas de figure, l'analyse de la situation en fonction des critères de qualité et des processus définis dans COBIT (voir IP n° 208) donne un tout autre éclairage à notre intervention. Ceux qui ont fait cet effort de mise en perspective en constatent la valeur ajoutée car leur message est plus proche de la sensibilité du DG.

La valeur ajoutée du SI reflète celle des traite-

La permanence des projets

On oppose ainsi souvent les applications en production, aux projets en cours de développement. L'évolution permanente tend à faire disparaître cette opposition car le contexte de l'entreprise évoluant, celle-ci transforme sans cesse son système d'information. Ces dernières années ont bien montré combien les entreprises sont polymorphes. Le lot des cessions, fusions et externalisations ont impacté l'organisation et bouleversé le système d'information.

Dans bien des cas d'ailleurs, la décision stratégique est déjà prise alors que sa faisabilité opérationnelle n'a même pas été évaluée. Les directions comptent alors sur l'adaptabilité du SI quitte

“
La qualité et la sécurité
sont un moyen de
contribuer à la valeur
ajoutée de
l'entreprise

”

à ce que, parfois, on ait recours à des acrobaties.

Ainsi, l'évolution des marchés, le flux tendu et l'e-commerce, les changements réglementaires ont entraîné des adaptations des processus et nécessité une très forte réactivité. Il en est de même de l'évolution des besoins de l'utilisateur ou de l'obsolescence de certaines solutions techniques qui assurent un volume de maintenance récurrent.

Dans de nombreux cas, il s'agit aussi d'harmoniser le SI en généralisant l'utilisation de certaines normes techniques. Il en est ainsi des grands comptes qui définissent des standards d'architecture technique et migrent progressivement vers ces derniers.

Autre réalité parfois inavouée, le remplacement d'une solution technique qui s'est rapidement essouffée face à la montée en charge de la volumétrie des transactions ou du stockage. Enfin, il reste les contextes où l'on a choisi un fournisseur qui a disparu ou qui a décidé de l'arrêt d'un produit. On pourrait croire que de telles situations sont rarissimes compte tenu de la standardisation des solutions techniques. Quel DSI choisirait aujourd'hui une solution technique qui n'ait été validée par le marché et les analystes en tout genre ? Et pourtant on trouve encore des outils non professionnels parfois au sein de progiciels.

Certes, la définition des besoins est un art difficile. L'exercice est long et fastidieux et requiert, en outre, des qualités d'écoute pour comprendre le "non-dit" et de clairvoyance pour anticiper sur le besoin futur. Face à cet enjeu, on constate des réalités où l'utilisateur n'est pas impliqué (ou ne veut pas l'être). Il n'est donc pas étonnant de constater que les projets sont parfois terminés fonctionnellement sur un budget de maintenance.

Mais ce n'est pas tout ! Un projet s'étale couramment sur plus de douze mois. Il n'est donc pas étonnant que le besoin ait évolué au cours de cette période. Or, les rigidités liées aux contrats avec la maîtrise d'œuvre ne facilitent pas la prise

en compte de ces évolutions. Ici encore, le réflexe est souvent de prévoir la prise en compte de ce besoin lors de la deuxième version. Cette solution s'imposera d'autant plus facilement lorsque la maîtrise d'ouvrage privilégie la date de livraison de la version actuelle et le budget à y consacrer (on préfère donc une solution progressive). Elle s'impose également si la maîtrise d'œuvre est surchargée et préfère reporter à plus tard tout complément de réalisation demandé en cours de projet. Mais une autre motivation peut également dicter cette attitude. Le dépassement de budget sur le développement actuel pourra être négocié ou noyé lors de la négociation de la deuxième version.

Ces différentes mauvaises raisons peuvent avoir pour effet de procéder à un développement par étapes sans que ces dernières soient réellement prévues dès l'origine. Il en résulte des choix d'architecture approximatifs qui devront être reconsidérés lors des versions ultérieures.

Une autre raison inavouée reste l'utilisation de technologies nouvelles peu maîtrisées. Après les tâtonnements compréhensibles du client-serveur, on est passé au cumul de tous les risques par l'assemblage d'objets et de composants de toutes sortes qui font l'objet de peu de tests unitaires. Ces faiblesses si courantes sont autant d'éléments qui augmentent dans des proportions significatives le coût et la stabilité des logiciels.

Si le SI suit une évolution permanente, la gestion de ce changement nécessite une réflexion sur :

- les enjeux et les risques liés au processus de maintenance;
- les typologies de maintenance;
- la procédure à suivre;
- les critères de qualité.

Préserver la valeur du système d'information

En fait, toutes les applications nécessitent bien sûr un jour ou l'autre une maintenance plus ou moins profonde. Pour simplifier, on pourrait dire que les applications sans maintenance consti-

“

On trouve encore des outils non professionnels parfois au sein de progiciels

”

“

Les rigidités liées aux contrats ne facilitent pas la prise en compte de ces évolutions

”

Tableau 1 • Une démarche générique

Etape de maintenance	Maintenance corrective simple	Maintenance évolutive ou réglementaire
Référencement	toujours	toujours
Pré étude	optionnelle	toujours
Etude détaillée	optionnelle	toujours
Etude technique	toujours	toujours
Réalisation	toujours	toujours
Test	toujours	toujours
Mise en production	toujours	toujours

“
Ce qui est important, c'est que les règles de fonctionnement de l'entreprise conduisent à livrer des solutions maintenables

”

tuent deux groupes. Le premier concerne celles qui n'ont pas été mises en production ou qui n'y sont pas restées longtemps. Le second consacre celles qui sont tellement mal conçues, réalisées et documentées que l'on n'ose pas y toucher.

Ce qui est important, c'est que les règles de fonctionnement de l'entreprise conduisent à livrer des solutions maintenables. Dans ce domaine, et compte tenu de l'état de l'art, on peut dire que la maintenabilité des applications est conditionnée par les points suivants :

- la méthode d'analyse des projets qui conditionne directement la pertinence de l'analyse des besoins;
- la norme de documentation qui est assurément l'élément où l'effet levier le plus fort (le temps de maintenance est constitué par la relecture de la documentation ou du code, la clarté et la complétude de ces derniers ont donc une incidence forte sur la productivité de la maintenance);
- le choix de solutions techniques immatures ou inadaptées qui coûtent en maintenance.

Les risques sont connus :

- le dysfonctionnement des traitements après maintenance (en d'autres termes on ajoute de la non-qualité) ;
- des applications dont la maintenance trop fréquente et trop hâtive ne permettent plus d'y voir clair dans la documentation et, ou le code source ;
- la modification frauduleuse des programmes (à ce sujet, il faut souligner l'importance des revues de code et la qualité de la procédure de mise en exploitation).

“
Une application est un ensemble de règles homogènes et interdépendantes que l'on peut désorganiser à l'occasion d'une maintenance faite sans méthode

”

De fait, une application est un ensemble de règles homogènes et interdépendantes que l'on peut désorganiser à l'occasion d'une maintenance faite sans méthode.

De même lors de la conception, une mauvaise conception du modèle de données, une absence de modularité des traitements (programmes trop lourds), un non-recours aux modules communs, des interfaces point à point (sans utiliser un bus interapplicatif)... peuvent rendre l'application incontrôlable.

Une démarche générique s'impose

Le référencement de chaque opération de maintenance est un préalable (voir tableau 1). La mémorisation de ces éléments est en effet indispensable pour conserver la trace des évolutions et faciliter les statistiques et le suivi de la maintenance. Il faut alors toujours notifier :

- le type de maintenance (matériel, OS, application) ;
- l'origine (évolutive, corrective, réglementaire) ;
- le demandeur ;
- la date de la demande ;
- l'équipe informatique ;
- l'application concernée;
- la liste des composants impactés.

Bien plus, le référencement est aussi nécessaire au respect des contraintes fiscales françaises. Il faut pour cela être capable de reconstituer l'environnement informatique antérieur à la modification par une sauvegarde des données, des programmes

voire des environnements ou outils système si l'évolution de ces derniers est telle qu'elle ne permet pas de traiter les données passées.

En cas de contrôle, la formalisation des modifications appliquées est indispensable. Elle comprend :

- la documentation des modifications réalisées,
- la méthode de reprise des données,
- le périmètre d'application (période d'application, sociétés, sites, régions concernées).

La méthode de développement par phases

Dans le cas d'une maintenance corrective, le problème est purement technique. Il est géré au sein du service informatique. Pour les autres maintenances, il faut organiser la consultation avec les utilisateurs. Dans certains cas, il s'agit d'un projet de maintenance qui peut être assez lourd :

- nouvelles règles de fonctionnement,
- nouveaux traitements,
- nouvelles données.

A cet effet, il importe de respecter plus particulièrement l'étape de recette des utilisateurs car dans bien des cas de figure, la maintenance est faite brièvement. Il convient donc de s'assurer que les utilisateurs ont bien validé l'aménagement du système. C'est un contrôle a priori sur le plan fonctionnel et a posteriori par une recette avant retour en production. En effet, l'utilisateur est trop souvent informé après la mise en production alors qu'il n'a pu contrôler les modifications opérées.

La démarche qualité

La mise à jour de la documentation va bien au-delà des aspects réglementaires. C'est véritablement un problème de conservation du patrimoine. En effet, les données de l'entreprise n'ont pas de prix et sont vitales. La maîtrise des modalités de traitement l'est tout autant. Il est donc inconséquent de ne pas effectuer de mise à jour à la suite d'une maintenance, d'autant plus que la documentation a pu être correctement établie lors du développement.

Les tests en fin de maintenance sont grandement facilités par l'existence de tests dès la mise en oeuvre du système. Ainsi dans un premier temps, il est nécessaire de reprendre les jeux de tests appliqués antérieurement afin de s'assurer de la non-régression du système. Ensuite, on complète par de nouveaux jeux de tests contrôlant plus particulièrement les traitements et fonctions modifiés.

Enfin la démarche de mise en production doit évaluer les impacts suivants :

- nature et importance des dysfonctionnements éventuels non révélés lors des tests (risque maximum et risque raisonnable),
- possibilité de retour arrière et plan de contournement.

Ainsi, à l'heure où les directions informatiques réfléchissent au retour sur investissement de leur système d'information et les consultants dissertent à n'en plus finir sur le TCO du poste de travail, on peut s'étonner que le patrimoine du système d'information ne soit pas mieux préservé lors des opérations de maintenance.

Il est temps de revaloriser l'activité de maintenance des systèmes d'information et que les directions utilisatrices prennent conscience des risques et des enjeux qui en découlent pour le patrimoine de l'entreprise.

Fabien Cleuet

Revue d'auteurs, L'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“
Il importe de respecter l'étape de recette des utilisateurs

”

“
On peut s'étonner que le patrimoine du système d'information ne soit pas mieux préservé

”

↳ VOTRE AVIS

Votre avis
nous intéresse
écrivez-nous

jean-michel.atzel@club-internet.fr