



Cliquez pour activer Adobe Flash Player.

ACTUALITE | PAROLES DE DSI | EXPERTISES | CIO TV | EVENEMENTS | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS Rechercher  OK



## CONTRIBUTIONS

### Paroles d'experts



Quels outils choisir pour réussir son pilotage stratégique, économique et opérationnel ?  
**Christian Duchesne - directeur de mission de R3D Conseil**

(08/10/2007)

#### Les outils représentent malheureusement la dernière roue du carrosse «gouvernance».

Les outils représentent la dernière roue du carrosse «gouvernance». Les dirigeants pensent d'abord à l'organisation, puis aux processus, et seulement en dernier aux outils. Il y a deux raisons à cela : le souci d'acheter un outil défini à partir d'un cahier des charges finalisé et la difficile justification économique de l'investissement, reportant celui-ci à plus tard. Malheureusement, le pilotage est un ensemble intégré et non pas trois parties juxtaposées. Les processus dépendent des capacités de l'outil, et l'organisation dépend des processus. La conception du dispositif de pilotage doit donc se faire globalement, outil inclus.

Pour compliquer la situation, la grande majorité des outils ne concerne qu'un seul niveau de pilotage à la fois : le pilotage stratégique, le pilotage économique ou le pilotage opérationnel. Or, les processus mis en place par les organisations traversent la plupart du temps les trois niveaux et les imbriquent étroitement.

Ce troisième article de la série consacrée au pilotage des activités fournit les clés pour bien choisir les outils du pilotage.

#### L'enjeu représenté par les outils

Le pilotage étant une affaire complexe, l'outil risque d'être complexe.

Au fil du temps, les feuilles EXCEL ou les petits outils décentralisés ne suffisent plus à satisfaire les multiples besoins, et la charge de leur gestion devient rapidement coûteuse. En particulier, la synchronisation des données et leur mise à disposition en temps réel restent hors d'atteinte.

Seuls des outils spécialisés et centralisés permettent le large partage d'une information fiable et organisée.

Il y a un revers à la médaille : le paramétrage d'un outil centralisé reproduit les règles et les processus qu'on lui spécifie. Il est donc essentiel de simplifier et de rendre cohérents les mécanismes de pilotage avant d'implanter l'outil cible.

D'autres outils, moins paramétrables, mais tout autant performants, imposent des règles ou des mécanismes pertinents très différents de ceux auxquels est habitué le client.

L'outil «grave dans le marbre» la culture et les pratiques internes de l'entreprise : après son implantation, il devient difficile de les modifier, techniquement et culturellement.

#### Les besoins types à satisfaire par l'outil de pilotage

Le pilotage opérationnel réclame des outils de planification d'activités, de saisie de feuilles de temps, de gestion des affectations des ressources, de saisie de rapports et de restitution d'états. L'impact de la maturité de l'entreprise sur les besoins se joue surtout dans la planification : plus l'organisation de l'entreprise est orientée projet, plus les besoins de planification et d'affectation sont essentiels ; à l'opposé, une organisation travaillant en mode maintenance délaissera la gestion de la variable « temps » (la planification des travaux) au profit de la variable « charge » (fournir du travail à toute l'équipe pour toute l'année et affecter les demandes de travaux au fur et à mesure de leur arrivée). Les clients qui auront à utiliser l'outil adapté à ce pilotage sont avant tout les acteurs opérationnels gérant les activités : chefs d'équipe, chefs de projet, etc.

Le pilotage économique, souvent au cœur du pilotage des grandes organisations, se cristallise autour d'un outil de saisie, de consolidation et de suivi des budgets et des dépenses. Mais, rapidement les contrôleurs de gestion ont besoin d'analyser et de

#### ACTUELLEMENT SUR LE FIL

##### Améliorer la chronologie de sortie des logiciels libres

14/10/2 - Lors de son discours à l'Open World Forum, Mark Shuttleworth, fondateur de Canonical, (...)

##### Réunion de direction à la cantine

14/10/2 - (...)

##### La SNIA travaille sur l'interopérabilité du stockage en cloud

13/10/2 - La Storage Networking Industry Association (SNIA) annonce la création de la Cloud (...)

##### TopTIC dynamise la communauté informatique provençale

13/10/2 - L'Echangeur de Marseille, organe dépendant de la Chambre de Commerce et d'Industrie, (...)

#### CONNECTEZ-VOUS AU CIO CLUB

E-MAIL   
MOT DE PASSE   
OK

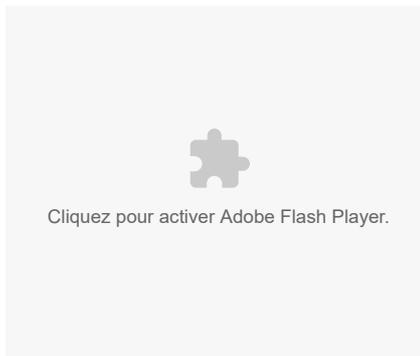


**CIO.pdf**  
CIO est disponible au format PDF directement dans votre boîte email.

**CIO Club**  
Premier réseau social exclusivement réservé aux CIO, DSI, DI et managers des systèmes d'information.

**CIO Événements**  
Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique.

**CIO TV**  
Chaque semaine, CIO vous propose des entretiens avec les dsi, réalisés sous forme d'interviews filmées.



Cliquez pour activer Adobe Flash Player.

#### PAROLES DE DSI

##### GOUVERNANCE Areva opte pour une triple certification de sa DSI



**Benoit Tiers**  
DSI groupe d'Areva (...)

Toutes les paroles de DSI

#### CONTRIBUTIONS

##### Le marché naissant de l'évaluation environnementale



**Patrick Chemla - Parole d'expert**

**Spécialiste Green-IT chez Novedia**  
Peut-on mettre le développement durable en équation ? (...)

##### Green IT : impact sur le design des architectures logicielles

**Eric Fauquemberge - Parole d'expert**

Cliquez ici !

**LeMondelInformatique**  
Visitez la partnerzone  
**Virtualisation & IT Service Management**  
en partenariat avec **EMC<sup>2</sup>**   
where information lives **Cliquez ici**

#### DERNIERES VIDEOS



**Conférence Décisionnel :  
Le pilotage de la performance des budgets IT par la DSI**  
Durée : 23mn 30s



**Conférence Décisionnel :  
Le décisionnel en temps de crise : Un enjeu partagé entre DSI et fournisseurs**  
Durée : 20mn 10s



**Conférence Décisionnel :  
Search et décisionnel ou comment exploiter des technologies alternatives de dernière génération pour construire des services de type Operational Intelligence en quelques mois**  
Durée : 22mn 40s

croiser les données selon plusieurs axes : « organisation », « nature de la dépense », « type d'activité », « période », « fournisseur », « client » à des fins de facturation, de prévision de tendance, d'analyse de productivité ou de vérification de rentabilité. Selon que l'entreprise est gérée comme un centre de coût ou comme un centre de profit, l'accent sera mis sur le suivi de la situation actuelle (gestion budgétaire classique) ou sur la prévision (perspectives de rentabilité). Les clients qui auront à utiliser l'outil adapté à ce pilotage sont avant tout les contrôleurs de gestion et l'encadrement supérieur.

Le pilotage stratégique recherche des outils pour orienter le contenu des plans d'action et sélectionner les activités les plus bénéfiques pour l'entreprise. Selon la maturité de l'entreprise, les besoins d'outils dans ce domaine sont très divers. Ils peuvent aller de la gestion d'un tableau de bord (balanced scorecard) à la gestion complète d'un portefeuille de projets en vision MOA/MOE (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre). Dans ce dernier cas, l'outil renseigne sur les nouvelles initiatives en cours de définition, sur la rentabilité escomptée des projets ou sur leur degré d'alignement par rapport aux objectifs de l'entreprise, sur les efforts prévisionnels à pourvoir dans le temps selon différents axes. Les besoins sont alors communs à la MOA et à la MOE, s'entendant toutes deux pour choisir les bons projets et leur priorité d'exécution. Là encore, la maturité de l'entreprise s'exprimera directement dans l'outil selon le degré d'interaction entre MOA et MOE. Les clients principaux de ces outils sont l'encadrement dirigeant et supérieur.

#### Les difficultés freinant la définition du besoin

Le pilotage englobe un vaste périmètre fonctionnel (voir article Paroles d'experts du 21 mai du même auteur intitulé « Comment démarrer la mise en place d'un pilotage efficace »). Cela génère des difficultés pour définir le besoin; les principales causes observées sont :

- des frontières floues entre les trois niveaux de pilotage, lesquelles se traduisent par une confusion des rôles et des responsabilités, des processus de pilotage monolithiques et complexes, des données de gestion inadaptées aux différentes catégories d'utilisateurs
- un modèle conceptuel des données de gestion inexistant ou incohérent : définitions imprécises, relations non définies, absence de lien avec les processus
- des types d'activités différents, mais pilotés économiquement par les mêmes processus, notamment les activités de changement (souvent des projets) et les activités de continuité (assistance, maintenance, etc.)
- une maturité insuffisante de la relation MOA/MOE limitant l'emploi de l'outil à l'une des deux parties seulement
- une maturité insuffisante ou hétérogène entre les clients de l'outil se traduisant par une difficulté à partager le même vocabulaire ou à implanter des processus communs
- des besoins divergents selon les clients, par exemple un suivi des activités en vision système demandé par la MOE et un suivi en vision client demandé par la MOA
- la préexistence d'un outil couvrant déjà une partie des besoins
- la cohabitation des feuilles de temps (saisie du temps travaillé et restant à faire sur des tâches dans un but de gestion de la planification) avec des feuilles budgétaires (saisie de dépenses ou de charges consommées sur une ligne budgétaire).

#### Les repères pour définir l'outil

Hormis le cas rêvé où l'organisation et les processus existants donnent entière satisfaction à tous les acteurs, le projet d'instrumentation ne se limite pas à paramétrer un outil, mais à profiter de l'occasion pour revoir la cohérence des règles du pilotage. Ainsi, l'équipe projet sera amenée à recueillir les réponses à de multiples questions de principe et à obtenir un consensus sur chacune d'elles, tout en guidant vers un jeu cohérent de règles, processus, rôles et responsabilités, pouvant même aller jusqu'à proposer des modifications d'organisation.

Le lecteur se reportera au paragraphe consacré aux règles de gestion de l'article du 21 mai mentionné plus haut pour prendre la mesure du caractère structurant de ces règles pour le choix de l'outil. En voici quelques autres :

- le processus de budgétisation est-il satisfaisant et stabilisé?
- les unités de gestion économique sont-elles le K€ ou le jour-personne ou les deux?
- le contrôle budgétaire se limite-t-il à connaître la consommation des budgets ou approfondit-il le diagnostic des surconsommations?
- les règles d'arbitrage et de validation sont-elles partagées par tous les acteurs?
- l'outil doit-il offrir une vision cohérente et intégrée des trois niveaux de pilotage?
- en particulier, doit-il simultanément fournir les informations en vision « année civile » et en vision « une date à une autre » quelles qu'elles soient?
- et surtout : quel est l'axe de gestion privilégié pour saisir les données dans cet ensemble multidimensionnel d'information?

C'est seulement après cette étape d'analyse que l'appel d'offres aux éditeurs logiciels peut être lancé.

#### Quels types d'outils ?

Pour prendre un raccourci grossièrement simplificateur, la majorité des outils proposés par le marché répond correctement à un seul niveau de pilotage : les outils de gestion des opportunités de projets (appelés abusivement outils de gestion de portefeuille), les outils de gestion budgétaire, les outils de planification détaillée. De nombreux éditeurs de gestion de projet ont ajouté un module



#### Architecte .NET chez Novedia Solutions

L'architecture et la conception des solutions logicielles peuvent et doivent participer à la démarche (...)

Toutes les expertises



#### Webcast Partenaire - Pourquoi les DSI devraient se mettre au Web 2.0

Les technologies web 2.0, des réseaux sociaux, comme (...)

Toutes les vidéos

#### SONDAGE



**Le service marketing a besoin de petites applications réactives sur un socle solide. Comment cela se passe-t-il chez vous ?**

- Quand le socle est solide, les applications légères périphériques ne posent pas de problèmes.
- Le socle a beau être solide, il vaut mieux savoir ce que l'on veut avant de développer
- Quand on commande une appli sans savoir ce que l'on veut et sans cahier des charges, on obtient ce qui a été commandé
- Toute application s'interfaçant avec le SI doit ne pas menacer son intégrité.
- Avez-vous déjà essayé de mener un troupeau de chats ?

Voter



Cliquez pour activer Adobe Flash Player.

#### HUMOUR - LE DESSIN DE XIF

de gestion de portefeuille plus ou moins intégré à leur offre de base : le bât blesse lorsqu'il s'agit de concilier macro planification et planification détaillée.

Mais la véritable difficulté réside dans l'articulation entre la vision budgétaire (économique) et les deux autres niveaux de pilotage (stratégique et opérationnel) : les meilleurs outils du marché dont la souplesse de paramétrage rend possible l'intégration des trois niveaux, exigent une parfaite cohérence entre les variables privilégiées pour gérer les trois. Aussi, l'étape d'analyse du paragraphe précédent est-elle cruciale pour bien orienter la recherche de l'outil.

#### Un outil miracle ?

Oui, l'outil intégré existe, à la condition de cohérence exprimée ci-dessus. Cet outil est conçu autour de la gestion des charges (jour-personne) et de la planification d'une date à une autre; il permet une véritable gestion du portefeuille d'activités où les rôles majeurs sont tenus par les acteurs responsables de bout en bout d'une activité, par exemple les chefs de projets, indépendamment de l'organisation dans laquelle ils se trouvent. La vision organisationnelle des budgets sera possible à un certain nombre de conditions dont la première est l'assimilation des budgets à des plans de charge par groupes d'activités et la deuxième, le choix d'une maille organisationnelle la plus large possible pour gérer la budgétisation.

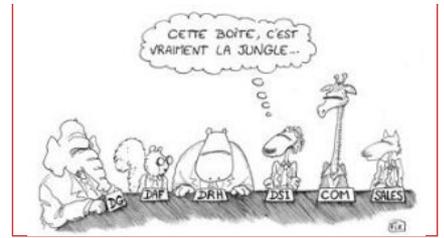
#### Un outil ou des outils ?

Des clients peuvent souhaiter une séparation nette entre les trois niveaux de pilotage. Cela reste acceptable si le processus budgétaire est très simple et indépendant des plans d'action détaillés. Dans ce cas, il y a clairement un outil de budgétisation et un outil de planification/gestion de portefeuille distincts, pouvant rapprocher a posteriori leurs données grâce à un outil de business intelligence (BI) ou d'élaboration de rapports sophistiqué.

Le projet d'implantation d'un seul outil de pilotage intégrant les trois niveaux de gestion offre à l'entreprise l'occasion de remettre en cohérence tout son dispositif de gouvernance et de l'adapter à ses objectifs stratégiques; le projet permet de transformer la grosse mécanique confuse qui s'était mise en place au fil des ans en accumulant besoins ponctuels et pratiques hétérogènes, en un moteur optimisé répondant immédiatement aux changements de cap impulsés par la direction.

#### En savoir plus

R3D Conseil organise des séminaires pour approfondir ces thèmes et fournir les bonnes pratiques.



#### LIVRES BLANCS - TELECHARGEMENTS



##### > 12 octobre 2009 - Accélérer et fiabiliser les décisions

Ce document explique comment rassembler des informations fiables et facilement accessibles, à partir de systèmes informatiques intégrés et efficaces, et comment utiliser ces informations pour prendre des décisions rapides et pertinentes.

[Télécharger](#)



##### > 12 octobre 2009 - Comment l'informatique peut-elle vous aider à prendre une décision rapide et efficace ?

Ce document vous présente les solutions informatiques pour prendre des décisions rapides et efficaces.

[Télécharger](#)



##### > 12 octobre 2009 - Oracle Database 11g Product Family

This paper outlines the features and options available with each edition of Oracle Database 11g.

[Télécharger](#)

[Tous les livres blancs](#)

#### PARTENAIRES

. [Web-profils.com](#), la place de marché du conseil et de l'ingénierie

[Contactez-nous](#) | [Informations](#) | [Découvrez la plateforme CIO](#) | [Découvrez CIO.pdf](#) | [Recevez la Newsletter](#) | [Abonnez-vous au flux RSS](#)



CIO-online.com est un site du groupe IT News Info, certifié par l'OJD



Actualité du monde IT - Sécurité des systèmes d'information - Actualité des grossistes informatiques - Actualité high tech et usage du numérique - Magazine pour homme

Copyright © CIO-online.com 2003-2009

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées sur ce site, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du webmaster du site CIO-online.com est illicite et constitue une contrefaçon. IT News Info s'est engagé à respecter la confidentialité des données personnelles régies par la loi 78-17 du 6 janvier 1978.