

# L'informatique décisionnelle, un projet stratégique

*Alain Fernandez Nodesway*

*Le projet décisionnel est étroitement lié au déploiement de la stratégie*

*Lors de la réalisation du projet d'informatique décisionnelle, les préoccupations technologiques ont fortement tendance à occulter les attentes des utilisateurs en matière d'aide à la décision. Il ne sera pourtant guère possible d'assurer une aide à la décision efficace sans associer le projet d'informatique décisionnelle à la question du déploiement de la stratégie.*

---

## Assister le processus de décision est l'unique finalité du projet décisionnel

---

La formulation de "[Business Intelligence](#)" a naturellement remplacé l'expression francophone "*d'informatique décisionnelle*" qui, quoiqu'un peu datée, était pourtant bien plus expressive. Entreprendre un projet d'informatique décisionnelle n'est autre que bâtir une architecture technologique informatique au service du processus de prise de décision dans l'entreprise. C'est clair et concis. L'informatique est là pour aider à mieux décider.

### Lorsque la technique prend le pas sur la finalité

Pourtant à l'étude des projets achevés, force est de constater qu'en pratique la dernière partie de la formulation, le terme "*décisionnelle*", a bien trop souvent été tronquée. Le "[projet d'informatique décisionnelle](#)" se résume alors à un "*projet informatique*" où seule la mise en oeuvre technologique importe. Les concepteurs semblent adopter le postulat qu'il suffit d'assembler dans les règles de l'art les technologies qualifiées "d'outils décisionnels" pour atteindre sans coup férir la finalité d'aide à la décision.

Le professionnalisme des chargés de la réalisation s'évalue essentiellement par la maîtrise des normes et référentiels et par la capacité à mettre en musique les différentes briques technologiques du système : [ETL](#), [Data Warehouse](#), [portails](#), [outils d'analyse](#) et de présentation... Les échanges sur les solutions technologiques potentielles ([EAI](#), [SOA](#), [SaaS](#), [solution Open Source](#) ou propriétaire...) sont bien nourris et mobilisent d'ailleurs l'ordre du jour de la quasi totalité des réunions de préparation.

A la décharge des concepteurs il est aussi vrai que la question technique est pour le moins ardue et c'est là un euphémisme. Mettre en relation des systèmes hétérogènes, collecter et rapprocher des données aux multiples formats est un casse-tête de tous les instants. Cela dit, en matière de projet informatique décisionnelle, nous commençons à avoir un peu de recul. Les échecs des précurseurs nourrissent l'expérience commune.

Ainsi, il est désormais notoire que la [phase de collecte des données](#) n'est pas une partie de plaisir. Lorsqu'elle est mal engagée, avec un budget minimal défini à la va-vite, la complexité

de cette phase essentielle aura tôt fait d'envoyer l'ensemble du projet à la trappe. Il ira rejoindre les nombreux projets avortés, les "au moins, on aura essayé !" et autres flops qui nourrissent la mémoire des services informatiques des entreprises.

Depuis nous savons tous qu'il est préférable de ne pas sous-estimer cette étape fondamentale. La tentation d'esquiver les problèmes délicats est toujours vive et l'irrésistible attirance pour les nouveaux concepts, tel le [Master Data Management](#), nous réserve encore quelques (mauvaises) surprises. Le sujet de la collecte et de la mise en forme des données fera encore parler de lui n'en doutons pas.

### ***Qu'en est-il du décisionnel ?***

Mais ce n'est pas encore sur ce point que je souhaite attirer votre attention. Mon propos est bien plus simple et n'a trait qu'au dernier terme de la formulation : "décisionnelle".

Où donc se situe l'aide à la décision pour un manager en situation dans cette avalanche de concepts et de préoccupations techniques ?

Lorsque l'on traite le projet en se focalisant exclusivement sur les aspects techniques, que délivre-t-on aux clients ? Un [Data Warehouse](#) supposément bien gonflé censé faciliter les analyses ? Un empilage [d'outils de reporting](#) ? Ah le reporting ! Voilà un outil choyé par les éditeurs et les intégrateurs. Faut dire aussi qu'il n'est pas trop difficile à mettre en oeuvre. Mais ce n'est qu'un outil de contrôle, ce n'est pas du décisionnel.

### ***Un projet stratégique***

Comment définir l'assistance au processus décisionnel en entreprise si ce n'est en étroite relation avec le déploiement de la stratégie ? Les décideurs ne prennent pas les décisions tous azimuts selon l'ambiance du moment. Ils suivent une direction précise, chacun à sa manière selon son contexte mais la direction est commune, partagée. C'est donc depuis la [formulation de la stratégie](#) qu'il s'agit de commencer à préciser les grandes lignes du système décisionnel.

### ***Le tableau de bord au coeur de la démarche***

Désormais une grande majorité d'acteurs de l'entreprise sont tenus de prendre des décisions *ad-hoc* pour accomplir leurs tâches au quotidien. Afin d'assurer la mise à disposition de toute l'assistance nécessaire, les concepteurs du système décisionnel ont tout intérêt à s'attarder sur les besoins des décideurs :

- Quels [types de décisions](#) sont-ils appelés à prendre pour accomplir les [objectifs stratégiques](#) ?
- Comment [évaluent-ils les risques](#) ?
- Quelles informations doivent-êtré disponibles au plus tôt pour qu'ils puissent remplir leurs offices ?
- Enfin, plus globalement, quels sont les besoins de chaque décideur en matière d'outils de présentation et [d'analyse](#) ?

Voilà enfin la finalité du projet d'informatique décisionnelle en pleine lumière. Ce n'est donc pas un catalogue d'outils, et encore moins des empilages de reportings, qu'il s'agit de proposer, mais bien un système de [tableaux de bord personnalisé](#) à part entière. La [conception du tableau de bord](#) de chaque décideur est au coeur du projet décisionnel.

### **De l'informatique décisionnelle à la Business Intelligence**

Nous pouvons maintenant sans risque aucun adopter le terme de “*Business Intelligence*” dont le rôle est bien d'assurer la juste circulation des flux d'informations cohérentes et consolidées entre les noeuds décisionnels.

La Business Intelligence n'en est encore qu'aux prémices de sa genèse. L'évolution prévisible vers la généralisation du stockage et du traitement de [très grandes masses de données \(“bigdata”\)](#) risque de déplacer une fois de plus le *focus* sur les aspects techniques aux dépens du [processus de décision](#). Le concepteur averti ne perdra pas de vue les exigences de la [prise de décision en univers complexe et incertain](#) afin de mieux valoriser le rôle et l'importance des outils. L'isolement du décideur notamment, pur produit des [modes de management](#) en vigueur depuis quelques décennies, est à combattre en priorité.

La [Business Intelligence](#) ne pourra se passer d'une étroite association avec une gestion et un [partage de la connaissance](#) dans la dynamique des [réseaux sociaux déployés en entreprise](#). Mais, pour l'instant, parodiant Robert Solow, nous pourrions conclure que l'on voit du [web 2.0](#) partout sauf au sein du [processus d'aide à la décision](#).  
Affaire à suivre...

### **En référence**



#### **Les nouveaux tableaux de bord des managers**

Le projet décisionnel en totalité

5<sup>ème</sup> édition 2011

[Editions Eyrolles](#)

Ce livre présente la méthode Gimsi.

Cette méthode, centrée sur les besoins du décideur, détaille les 10 étapes pour concevoir et réaliser le système d'assistance au processus décisionnel en accord avec les ambitions et les spécificités de l'entreprise.

[Fiche détaillée, extraits, dossier, commentaires et points de vue](#)

**Alain Fernandez**

[www.piloter.org](http://www.piloter.org)

## Vos tableaux de bord sont-ils adaptés au pilotage de la performance ?

Les tableaux de bord sont au coeur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée.

Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

Ce livre, *best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années*, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets.

*Centré sur la problématique du décideur en action*, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

L'ouvrage développe une *démarche coopérative et illustrée en dix étapes* qui insiste sur la *sélection des objectifs* selon la stratégie, le choix des *indicateurs de performance*, la *mise en oeuvre* et le *déploiement*.

Un livre de référence pour les utilisateurs et concepteurs de tableaux de bord, consultants et managers de projet.

[Les nouveaux tableaux de bord des managers](#)

L'informatique décisionnelle, un projet stratégique



Les nouveaux tableaux de bord des managers  
Le projet décisionnel en totalité  
5ème édition 2011  
[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord,  
Concevoir le tableau de bord de pilotage  
avec Microsoft © Excel  
3ème édition 2011  
[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace  
12 bonnes pratiques pour une démarche  
d'entrepreneur  
4ème édition 2011  
[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies expliqué au  
manager  
Les technologies de l'information  
expliquées en terme d'usage  
[Fiche détaillée, extraits](#)