



Dernière mise à jour du site le 14/10/2009 10:49

Visitez les autres sites [IT News info](#) [LeMondelInformatique](#) [Distributive](#) [Réseaux-Télécoms](#) [Digital](#)



Cliquez pour activer Adobe Flash Player.

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

CONTRIBUTIONS

Paroles d'experts



Comment démarrer la mise en place d'un pilotage efficace
Christian Duchesne - directeur de mission de R3D Conseil

(21/05/2007)
Connaître ses objectifs :

Commençons par définir le mot « pilotage » : le pilotage est l'ensemble des dispositifs permettant à l'Entreprise de prendre au bon moment les bonnes décisions, de les faire appliquer et de suivre leur mise en oeuvre et leur efficacité. Cette définition s'applique particulièrement bien au pilotage de la performance dont les objectifs majeurs sont la recherche de la qualité (faire les bonnes choses), de l'efficacité (les faire bien), de la performance (les faire mieux) et de l'efficience (les faire au meilleur coût).

Nous excluons de notre propos la gouvernance institutionnelle dont les objectifs sont le respect du cadre réglementaire, l'équilibre des pouvoirs et le contrôle des risques d'Entreprise.

Toute organisation destinée à produire un service ou un produit est concernée par le pilotage de la performance. Ses objectifs et son degré d'exigence dépendront avant tout de la volonté qui anime ses Dirigeants et de sa traduction en termes de stratégie.

En effet, trois stratégies sont possibles pour conduire et encadrer les activités :

- La stratégie de « survie » encadre les activités dans le but de réduire les frais généraux ; tourné vers l'intérieur de l'Entreprise, le pilotage mettra l'accent sur la mesure fine des dépenses, privilégiera les activités vitales et délaissera les projets innovants. Les projets prioritaires seront ceux qui réduiront les coûts.
- La stratégie de « maintien » consolide les acquis, cherche à obtenir les bénéfices promis par les projets antérieurs, optimise les activités de continuité. La gestion du portefeuille des activités est dominée par le souci d'optimiser l'emploi des ressources et de suivre l'efficience des activités.
- La stratégie de « croissance » met tout en oeuvre pour créer de la valeur ; le pilotage sera moins tributaire des contraintes budgétaires et organisera une gestion de portefeuille des activités privilégiant les projets alignés sur des axes générateurs de profits. Les aspects optimisation passent au second plan.

Selon la stratégie de l'Entreprise le Dirigeant fixe les objectifs concrets de l'Entité dont il a la charge. Voici quelques exemples d'objectifs : réduire les coûts de 10%, respecter les budgets, respecter les délais sur les projets de type « offre promotionnelle », respecter le calendrier de mise en production des versions du système X, viser une VAN de 1M€ pour l'ensemble des projets de l'année 2007, diviser par deux le nombre de relivraisons en production, faire évoluer les compétences d'un tiers des ressources vers les technologies Y, etc....

Déterminer ses règles de gestion :

Une fois ces objectifs partagés, le comité de Direction devra choisir les règles de gestion qui les supporteront en répondant à des questions du type :

- priorité au respect des délais, priorité à la qualité, ou priorité au respect des charges négociées ?
- budget glissant ou budget figé par année civile ? ou autre façon de dire : le « reste à faire » est-il véritablement une nouvelle évaluation de la charge ou trop tristement le « reste à consommer au budget » ?
- Budget imposé par organisation ou par portefeuille d'activités ?
- Construction du budget à travers un processus de collecte de demandes ou selon un mécanisme purement stratégique et financier ?
- filtrage des projets selon des critères stratégiques ? économiques ?

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



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 ici !

Invitation
 Conférence stratégique Sectoriel Banque Finance
 Améliorer la performance IT pour sortir de la crise

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

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**

- Macro-planification ou planification détaillée ?
- Organisation matricielle ou par projets ?
- Participation active des Utilisateurs dans la conduite des projets ou pure relation client- fournisseur ?
- Etc...

Nous devinons que les pratiques à mettre en place pour assurer le pilotage sont différentes selon les règles de gestion adoptées par le comité de Direction ; c'est ainsi le cas pour la planification (délai / charge, macro / micro planification), la gestion des charges (vrai reste à faire/ ré-estimé budgétaire), l'affectation des ressources aux activités (par les managers d'équipe / par un administrateur central de pool de ressources), le cycle de vie de projet (articulation des phases avec les cycles de mise en production des versions d'application/ indépendance), les rôles et responsabilités (organisation matricielle / projet, MOA/MOE), la gestion de portefeuille (filtrage des projets / gestion du plan de charge, activités de projets/ activités de maintenance).

Les choix précédents sont structurants pour élaborer le dispositif de pilotage. Ce dernier est composé de trois piliers :

- L'organisation (rôles et responsabilités, comités, structure des équipes),
- les processus (construction plan d'actions, construction du budget, gestion et sélection des demandes, choix des projets, gestion des priorités, gestion des plans de charge, gestion de projet, gestion des affectations, gestion des compétences, suivi des bénéficiaires, suivi d'avancement, planification.
- les outils et méthodes (planification, suivi budgétaire, suivi des temps, suivi du portefeuille).

Préserver la cohérence :

Outre le risque de ne pas utiliser des règles de gestion adaptées aux objectifs, l'erreur la plus souvent rencontrée lors de diagnostics est le manque de complémentarité entre les trois piliers du pilotage. Trop souvent, le dispositif de pilotage est mis en place par petits bouts indépendants sans avoir réfléchi globalement à la cohérence de l'ensemble. Que l'on privilégie l'outil, la méthode, le processus ou l'organisation, le résultat ne sera satisfaisant que globalement pensé.

Plus important encore : sur quel périmètre s'applique le dispositif de pilotage :

- les activités de changement, les activités de continuité ?
 - la maîtrise d'ouvrage (MOA), la maîtrise d'oeuvre (MOE) ?
 - tous les métiers de l'Entreprise ?
 - tous les métiers de l'Entreprise ayant un impact informatique ?
- La conception des trois piliers du pilotage (organisation, processus et outils) en dépend directement.

Il est temps d'introduire une dernière dimension pour définir le dispositif de pilotage. En effet, le pilotage peut se décliner en trois niveaux : stratégique, économique et opérationnel. Ce sont les processus de pilotage qui délimitent ces trois couches. Le non respect de ces trois couches n'est pas bloquant, mais génèrent des confusions graves, sources de nombreux dysfonctionnements. Nous reviendrons sur ces problèmes dans l'article consacré à la conciliation des processus de plan stratégique, budget et plan d'actions.

Stratégie d'implantation :

Une fois le diagnostic effectué, les objectifs et les règles de gestion définis, le périmètre déterminé, il convient de bâtir ou consolider son dispositif de pilotage.

Trois formes de projet sont possibles selon le degré de maturité révélé par le diagnostic :

- Un remaniement en profondeur est nécessaire, et un Business Process Reengineering apparaît comme le moyen le plus rapide pour assurer la transformation, mais aussi le plus traumatisant pour les populations si elles n'ont pas été préparées à ce changement. La méthode est conseillée si le périmètre a changé, par exemple à l'occasion d'une fusion des équipes AMOA et MOE.
- Des dysfonctionnements majeurs, mais une organisation viable qui pourra s'adapter par le jeu des rôles et responsabilités et des comités de décision; selon la volonté de la Direction de rationaliser et de contrôler directement le bon fonctionnement du pilotage ou au contraire de ménager les susceptibilités en déléguant la surveillance du dispositif à l'encadrement intermédiaire, la stratégie favorisera plutôt la mise en place d'un « centre de pilotage » ou d'un « centre de support » qui accompagnera le déploiement des bonnes pratiques.
- Des dysfonctionnements mineurs, un dispositif de pilotage déjà maîtrisé mais qui peut être amélioré. La stratégie consiste alors à modifier progressivement les différents modules de pilotage en respectant la cohérence de l'ensemble. Comme dans le cas précédent, il est important de respecter un enchaînement logique d'implantation des modules de pilotage pour maîtriser les risques de remise en cause.

Indépendamment de la forme du projet, la stratégie d'implantation doit tenir compte d'autres aspects : l'urgence, la volonté de rationaliser ou d'homogénéiser les pratiques, l'obtention rapide de résultats suite au changement de pilotage, la recherche de visibilité sur les activités gérées, la recherche d'une meilleure qualité, la taille des populations concernées par les changements, la réceptivité des acteurs... Ces contraintes orientent la stratégie vers la mise en place d'un pilotage commençant par l'implantation de l'un ou l'autre des trois niveaux de pilotage. Par expérience, il est plus efficace d'aborder en premier le niveau stratégique.



Eric Fauquembergue - Parole d'expert

Architecte .NET chez Novedia Solutions
L'architecture et la conception des solutions logicielles peuvent et doivent participer à la démarche (...)

Toutes les expertises

Durée : 22mn 40s



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 FIX

Lien avec les référentiels du marché :

Le mot maturité revient souvent dans notre discours. Sa meilleure définition nous a été donnée par les grilles de mesure CMMI, dont la vocation est de passer en revue un certain nombre de processus liés à la construction de solutions dans le domaine des technologies de l'information, et de vérifier s'ils sont définis, utilisés, mesurés, optimisés et dans quelles proportions. Cela donne une note de 1 à 5 par processus, claire pour tout le monde, et qui autorise la comparaison avec d'autres organisations. Ce principe peut se généraliser à tout processus, même s'il n'est pas décrit dans le manuel CMMI. Par exemple, les processus de pilotage incluant la maîtrise d'ouvrage ne sont pas couverts par CMMI, excepté le processus « gestion des exigences ». Pour autant, des grilles d'évaluation peuvent être bâties sur le même modèle pour évaluer par exemple si la DSI réalise des solutions alignées avec les stratégies métiers.

Le cadre de référence le plus complet décrivant le pilotage est fourni par l'ITGI qui distingue cinq axes : l'alignement stratégique de la mise en oeuvre sur les objectifs métiers, la création de valeur, la maîtrise des risques, l'amélioration de la performance et l'optimisation de l'emploi des ressources. Là aussi, le cadre s'applique à toute organisation, pas seulement informatique. COBIT décline ce cadre de façon détaillée pour en faire un référentiel permettant le contrôle de l'efficacité dans le domaine des technologies de l'information.

En savoir plus :

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

Le prochain sera consacré aux processus de pilotage. Pour plus d'informations [cliquez ici](#)

**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.