



par **Stéphane CHAUVIN**
directeur associé, R2C-system, Docteur Es
Science Mathématiques Appliquées telecom
Paris, membre du Groupement de Recherche
en Etude sur la Complexité de l'Ouest
et

Pierre MOLENDI
directeur contrôle de gestion, société BPCE,
secrétaire général de la DFCG, Responsable du
Club Etablissements Financiers et Assurances

Expertises

GESTION DES RISQUES, PERFORMANCE ET SI

DANS UN MONDE DONT LES INCERTITUDES PROGRESSED ET AUX RISQUES MULTIPLES, LE CONTRÔLEUR DE GESTION DOIT ASSURER UN PILOTAGE PERFORMANT ET RÉACTIF DE L'ENTREPRISE ET METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'INFORMATION COLLABORATIF AVEC LES AUTRES FONCTIONS COMME NOUS L'EXPLIQUENT S. CHAUVIN ET P. MOLENDI.

Des outils pour mieux piloter l'entreprise

L'ENSEMBLE DU SYSTÈME D'INFORMATION constitue le patrimoine numérique de l'entreprise. Il doit permettre d'orienter les plans d'actions tactiques et d'en mesurer les effets, mais également confirmer que la mise en œuvre de la stratégie est gagnante. C'est tout l'enjeu des systèmes d'information pour lesquels l'entreprise attend une remontée des indicateurs d'activité selon de multiples vues, une qualification de ces mesures sur les axes de progrès des métiers et enfin un partage démocratique des analyses pour créer une communauté de décideurs performants. Les vues « métier » doivent couvrir les fonctions vitales de l'entreprise : les ressources financières et humaines, les aspects commerciaux, les investissements d'organisation, la pénétration des marchés, le contrôle des résultats et des risques. Les métiers de contrôleur de gestion et de financier doivent donc pouvoir extraire, analyser ces informations que l'on pourrait dire « froides », les consolider avec les sachants « métier », être réactifs aux besoins, investiguer et promouvoir les solutions tactiques qui accéléreront la mise en place de solutions gagnantes pour la croissance.

BIEN MESURER LA PERFORMANCE : QUELS ENJEUX ?

Les enjeux de la qualité et de la disponibilité des indicateurs de mesures à tous les échelons de l'entreprise – de l'opérationnel qui dirigera ses priorités sur

les bons leviers métier au manager de proximité qui conseillera, accompagnera et alertera sur les risques et les réalités opérationnelles – restent un aspect important du système d'information. Il n'en demeure pas moins que le contrôleur de gestion doit pouvoir analyser et partager les visions macroscopiques et microscopiques, mais aussi améliorer la vision transversale de l'entreprise, cela devant être traité dans les meilleurs délais de l'actualisation des données.

La notion de *Knowledge Management* se trouve au cœur du système : répertorier les connaissances des experts métiers (axes et indicateurs métiers en perpétuelle évolution), les restituer et les partager. L'objectif est de capitaliser les connaissances humaines par la mesure, de pérenniser cette connaissance pour se démarquer des concurrents et garantir des performances durables.

LA CONNAISSANCE DES MÉTIERS : UN NOUVEAU PARADIGME À GÉRER

Techniquement, les systèmes livrent des agrégations d'informations pour l'analyse et la compréhension de chaque activité et de chaque vue. On parle de bases de données (*datamart*) et de cubes multidimensionnels (dont la modélisation sera fonction de la philosophie des concepteurs) pour ouvrir le maximum de perspectives d'analyse.

La croissance en nombre des informations disponibles est un phénomène qui

se confirme tous les jours. Il se répercute au niveau de ces cubes multidimensionnels qu'on appelle alors la croissance en axes d'analyse. Sept axes d'analyse suffisaient il y a peu pour comprendre son activité, plusieurs dizaines sont nécessaires actuellement pour détecter les nouveaux leviers de performance. Il faut en plus considérer que, depuis déjà deux décennies, la vision temporelle (historique sur N années) fait croître la taille des cubes et augmente sa multidimensionnalité. Globalement, les métiers s'enrichissent de nouvelles connaissances qui contribuent à améliorer le patrimoine numérique de l'entreprise.

En termes d'analyse, il est donc de plus en plus commun de devoir combiner de nombreux axes, mais surtout d'aller chercher les inducteurs qui interagissent sur la performance. Si l'on se restreint à la mise en place des tableaux de bord à deux dimensions, il est nécessaire de devoir construire de très nombreux fichiers afin d'avoir accès au pilotage exhaustif des activités (avec un nombre d'axes supérieur à cinquante, on approche rapidement les 1 200 fichiers !). Le paradigme est bien là : les analyses sont de plus en plus combinatoires parce qu'elles s'appuient très souvent sur la richesse des informations disponibles. La combinaison de plusieurs axes d'analyse au-delà de trois complexifie la donne. Alors, l'aspect très combinatoire devient ingérable. Un nombre important d'analystes ne suffira plus pour détecter *a priori* des phénomènes de risques ou d'opportunités qui se déroulent sur le marché à la semaine

et/ou au mois. C'est pourtant l'un des enjeux du contrôleur de gestion que de devoir analyser et contribuer au pilotage fin pour permettre à son entreprise de rester un acteur performant sur ses marchés.

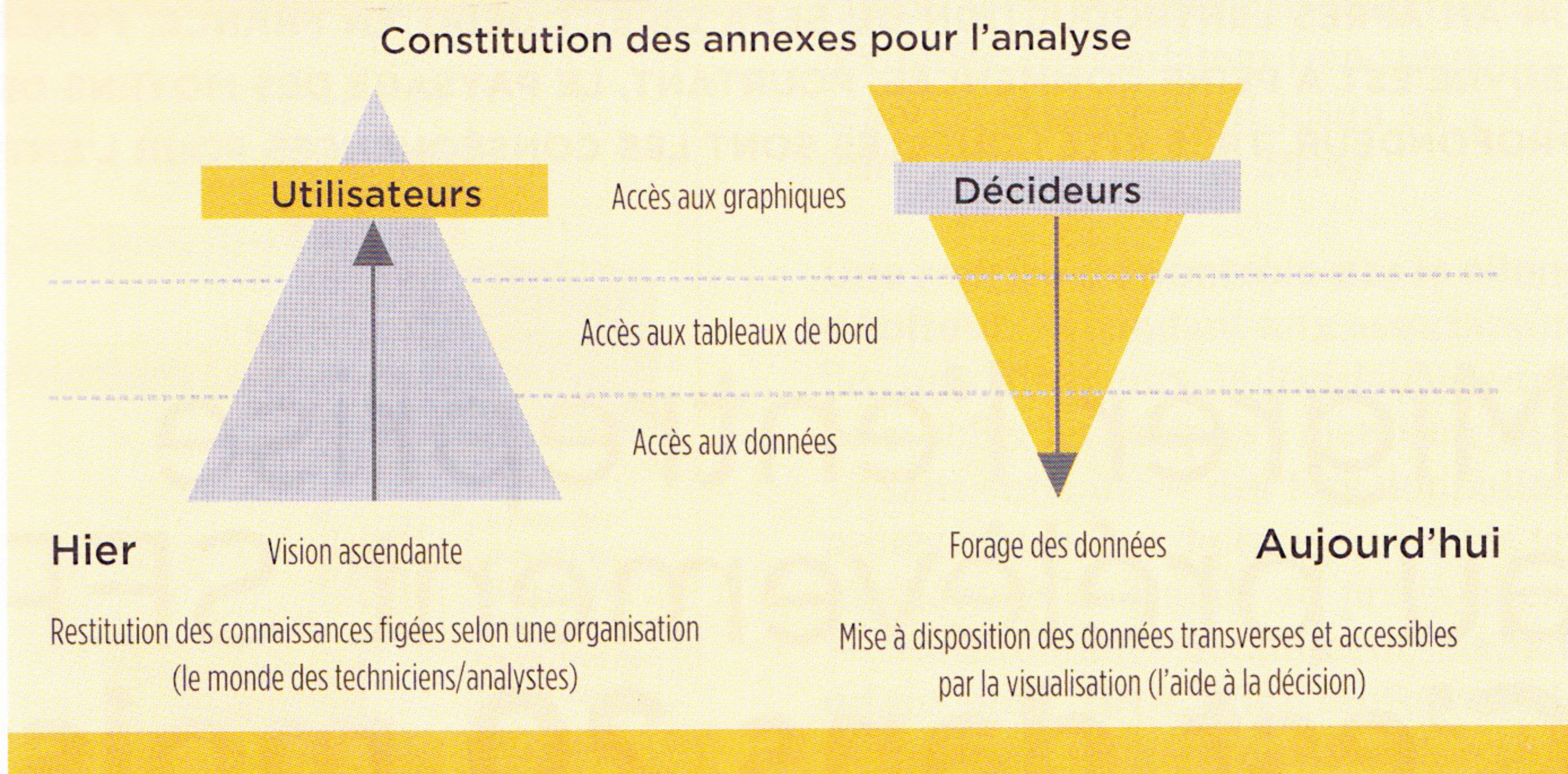
VERS UNE VISION DÉMOCRATIQUE DE L'INFORMATION

L'accès à l'information se démocratise à tous les niveaux de l'entreprise. De plus, les supports d'information deviennent *end user* pour s'ouvrir aux fonctionnalités et aux ergonomies avancées : tablette, téléphone et Internet. Le schéma ci-contre donne une vision synthétique de l'évolution des besoins entre hier et aujourd'hui (ou ce qui est pressenti pour demain) : les entreprises construisent leurs systèmes d'information afin de donner accès à la multidimensionnalité des données et cela, dans le but de permettre aux experts de juger et d'analyser les performances. Ce besoin de vision démocratique des informations couplé à l'explosion des analyses combinatoires, peut entraîner des divergences d'analyse entre les responsables « métier » et les contrôleurs de gestion, voire certaines dérives. C'est pourquoi la sécurité et les droits d'accès aux données constituent un préalable. Car comme tout peut être sujet à interprétation, le partage des conclusions des analyses faites par le contrôleur de gestion devient plus laborieux.

C'est une des raisons qui incitent les entreprises à mettre en place des solutions techniques de partage transversal des connaissances. Elles en profitent pour ajouter dans le processus de fabrication des tableaux de bord, des outils de calcul et des règles de gestion, d'une part, pour réduire l'aspect combinatoire de la recherche de connaissance et, d'autre part, pour créer un environnement de partage des priorités qui surviennent sur l'activité (détecter les événements existants quelque part dans les bases de données, les pépites de connaissance). C'est dans cette optique que l'on parle de *Knowledge Management*, concept qui permet d'améliorer les performances de l'entreprise en s'appuyant fortement sur le partage de la connaissance.

L'un des défis des contrôleurs de gestion sera d'envisager la manière et les outils avec lesquels ils vont pouvoir prendre en compte, sans bouleversement majeur de

Schéma inspiré de la vision prospective de Philippe Nieuwbourg (expert décisionnel)



leurs systèmes d'information, les évolutions des besoins.

Particulièrement dans le contexte économique et réglementaire actuel où les dirigeants ont besoin d'analyses pertinentes, et ce dans des délais de plus en plus contraints et où la pression pour trouver les indicateurs les plus pertinents devient plus prégnante. Ils vont devoir prendre en compte les impacts des nouvelles normes réglementaires, les nouveaux axes d'analyse métier impactant la performance, sans pour autant augmenter leurs ressources et tout en assurant la maîtrise du patrimoine numérique de l'entreprise. Le contrôleur de gestion doit être le prospecteur de la mesure et de la connaissance pour un objectif de « *Knowledge Management* » de la performance. Il peut être le point central, où l'ensemble des experts « métiers » partagent leurs analyses et leurs observations.

RÉSoudre LA RÉCONCILIATION DES DONNÉES

On constate actuellement que les tableaux de bord sont souvent statiques, développés par couche successive (pour répondre aux évolutions), peu agiles à l'ajout de nouveaux axes d'analyse et d'indicateurs, et souvent hétérogènes (rachats, fusions, rapprochement d'entités). Les entreprises font face à des difficultés quand il s'agit d'obtenir des visions transversales concernant toutes les activités de filiales ou de *business unit*, ou central/directions opérationnelles. Les enjeux des systèmes d'information consistent à résoudre la réconciliation des données.

Deux méthodes s'offrent aux gestionnaires des systèmes d'information : la consolidation des données par le bas, d'une part, (en joignant l'information de détail pour agréger les masses) et, d'autre part, la consolidation par le haut (en trouvant les éléments sémantiques qui regroupent les connaissances de même nature). La première approche revêt le mérite de restituer les connaissances de manière déterministe, mais le défaut d'être très coûteuse (en ressources et en délai) et parfois peut être considérée comme une chimère en raison de l'effet tunnel de la restitution de toutes les informations nécessaires au pilotage des axes stratégiques. La seconde, plus aléatoire et moins coûteuse, permet d'accélérer la mise en place de la vision transversale des activités complexes et entre dans une logique d'amélioration en continu (méthode agile). Le schéma ci-dessus contribue à promouvoir la deuxième solution : le partage de la connaissance visualisée pour une analyse rapide et efficace.

Des outils existent qui permettent l'optimisation des différentes analyses des indicateurs et la construction de tableaux de bord par l'utilisation des techniques de calculs intensifs d'arborescences qui hiérarchisent les éléments à forte valeur décisionnaire (*Knowledge Discovery Nuggets*). Les vertus techniques et fonctionnelles de certains de ces outils permettent une visualisation ergonomique et innovante. Ces derniers permettent également l'échange des connaissances, d'accéder à un réel *Knowledge Management*, de rapprocher des connaissances multimétiers et de consolider la vision transversale. ■