

Du poker menteur au cube de verre : l'avenir du DAF

Il revient au DAF de vaincre les résistances des opérationnels vis-à-vis des indicateurs synthétiques issus de la *business intelligence*. Contexte, retour d'expérience et conseils!

Les nouveaux outils de *BI* permettent de traiter de très gros volumes de données, très rapidement *-technology in memory-* et de les restituer sous forme d'indicateurs synthétiques sur différents supports de visualisation (tablette, ordinateur et *smartphone*), tout en puisant directement les données depuis les systèmes d'information de gestion de l'entreprise. Ces derniers bousculent les circuits traditionnels de diffusion de l'information de l'opérationnel vers la direction générale. Ainsi, avec ce type de solution et en fonction du rafraîchissement des données, la performance de chaque direction de l'entreprise peut potentiellement être connue de la direction générale en temps réel. Elle peut donc interroger, quasiment en continu, les managers responsables au sujet de leurs plans d'actions, analyses, etc. C'est pourquoi, alors que la technologie est disponible et efficace, les *managers* et / ou directeurs opérationnels peuvent très vite devenir réticents à la mise en œuvre et surtout à l'utilisation de ce type de solution sans pour autant en rejeter les principes fondamentaux

À titre d'anecdote, le directeur général d'une entreprise a demandé l'arrêt immédiat d'un projet de mise en œuvre d'un outil " dernière génération " de tableaux de bord, alors même que le projet avait été validé par l'ensemble du Codir. Ses membres avaient pris conscience du fait que la mise en place de ce nouvel outil aurait pour conséquence la diffusion en temps réels des résultats des indicateurs vers la direction générale et ce, en même temps que vers les opérationnels. Cela n'était-il pourtant pas une décision prise par le comité de direction ?

Au-delà de cette question, les directeurs opérationnels se sont sentis pour partie dépossédés de leur pouvoir tout en ayant le sentiment d'être contrôlés en permanence : syndrome du "cube de verre". C'est sur ce point que la direction générale doit montrer une totale exemplarité quant à l'utilisation de ces nouvelles technologies. Instaurer un climat de confiance est le premier moteur d'une transformation durable de l'organisation. Pour cela, il convient de ne pas donner l'impression de surveiller en permanence

les managers opérationnels. Comment ? En instaurant une règle : la lecture d'un indicateur et surtout de son évolution dans le temps doivent être appréciées et commentées pour permettre de prendre des décisions pertinentes. Cette posture doit être celle de la direction générale, à la suite de quoi il sera aisé pour tous de s'impliquer dans un Codir où le focus sera fait sur l'analyse et non plus sur la pertinence des données et de leur règle de calcul. C'est dans un tel cadre que le DAF pourra devenir le co-pilote de la direction générale et des directions opérationnelles

Voici 5 bonnes pratiques à destination des DAF pour réussir la transformation numérique de l'entreprise, condition indispensable à une revalorisation de son rôle :

1. Mesurer très en amont du projet la réceptivité de l'organisation et principalement des directeurs,
2. Travailler avec la direction générale le code de bonne conduite d'utilisation du système et le communiquer largement,
3. Rechercher " l'optimum global " en développant la culture collaborative, l'évolution d'un indicateur étant très rarement le résultat d'une seule personne dans une entreprise,
4. Centrer la réflexion et la mise en œuvre des outils sur la capacité d'analyse et non uniquement sur le résultat-produit,
5. Avoir une communication soutenue, ante et post projet.

La technologie n'est rien sans une bonne appropriation par tous les acteurs de l'entreprise afin de transformer " le rêve en réalité "



Publié le 08/03/2016 par **Olivier RIHOUE**,
Associé, Directeur de l'offre de services Pilotage de la Performance, dans le Daf Magazine