

# L'informatique décisionnelle, un projet stratégique

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

**Alain Fernandez**  
Consultant

*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 malheureusement 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 œuvre 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.

À 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 appeler 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 livre-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. Il faut dire aussi qu'il n'est pas trop difficile à mettre en œuvre. 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 cœur 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-elles être disponibles au plus tôt pour qu'ils puissent remplir leurs offices ?
- Enfin, plus globalement, quels sont les besoins de chaque décideur en matière 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 cœur du projet décisionnel.

## En référence

---

Les nouveaux tableaux de bord des managers - Le projet décisionnel dans sa totalité  
Alain Fernandez - Éditions Eyrolles - 5ème édition 2011

## 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 nœuds 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... ▲

**Alain Fernandez**  
**[www.piloter.org](http://www.piloter.org)**