

CONTROLE DE GESTION : Technologies de l'information et de la communication et contrôle de gestion

Objectifs :

« Les principes qui sous-tendent la participation à un groupe de personnes œuvrant ensemble, ont tout en commun (sauf la forme !) avec des oies qui volent en formation ».

Le XIX^{ème} siècle a eu sa révolution industrielle, le XX^{ème} siècle sa révolution de l'information et de la communication à tous les niveaux de la société. Le XXI^{ème} siècle prolonge cette mutualisation et nous conduit d'ores et déjà vers partage, transversalité, nomadisme – tous temps, tous lieux, tous supports - et virtualisation. Nos établissements publics doivent suivre ces tendances.

La fonction contrôle de gestion mais plus sûrement conseil en gestion est incontournable dès lors que son intégration et sa contribution dans les TIC est réfléchie. Le contrôleur en gestion n'est pas le vérificateur d'indicateurs satisfaisant les objectifs énoncés par sa direction – les audits sont là pour ça – Il a mission de par le contexte numérique prépondérant aujourd'hui d'être le référent et le garant de son directeur. Le contrôleur devient pluridisciplinaire : financier, juriste, conseiller fiscal, gestionnaire, et de facto conseiller majeur du directeur. Sa fonction est le pivot porteur d'une nouvelle culture d'entreprise. Il ne peut se cantonner à une fonction limitative de rédacteur et d'exploitant d'indicateurs mais doit participer à la conduite stratégique de l'établissement public via la mise en place de référentiels établis selon un consensus local.

A l'image des « Compagnons du devoir », la devise du Conseil en gestion pourrait être :

« Ni s'asservir, ni se servir mais servir » tant son rôle est celui du veilleur – éveilleur.

Cibles :

- Conseillers en gestion
- Responsables administratifs et financiers
- Equipes dirigeantes des SDIS

Références :

Réflexions post 11^{èmes} rencontres autour du Conseil en Gestion du sdis 77

Mise à jour : 14 avril 2010

Contenu :

Le contrôleur de gestion se doit d'intégrer l'espace et le temps afin de consolider la structure au travers des outils dont elle dispose et de ceux dont il propose l'usage à des fins stratégiques.

1. Action dans le temps

Analyse fine de la configuration matérielle et des outils existants :

Ce constat factuel *doit lui permettre en fonction de l'état d'implantation du système d'information de déterminer les outils nécessaires et à la maîtrise de son Art et à parfaire sa communication éclairée vers le directeur.*

Il appréhendera ainsi le niveau d'avancement de sa structure et ouvrira le champ des possibles en regard des avancées d'autres établissements publics.

Il va de soi qu'une telle position conduit à une remise en cause profonde des fonctions à facette du contrôleur, véritable VRP multiscartes autour du strict domaine comptable.

2. Action sur l'espace

2.1 Verticalement :

La justesse de l'analyse et des propositions émises :

Assure de facto la pertinence des actions conduites,

Valorise le travail et l'efficacité des « reportings »,

Conduit à un positionnement autre dans la structure.

Est vecteur des orientations stratégiques du directeur

2.2 horizontalement :

Prise en compte d'un nouveau statut :

Assure la transversalité des actions comptables dans une transparence et une vulgarisation comprises par tous,

Conforte le contrôleur dans sa position de guide – conseiller,

Pérennise une culture de gestion d'entreprise,

Après l'accompagnement de l'échelon directorial, l'aide aux structures locales devient intrinsèque.

3. Tableau d'aide au positionnement du contrôleur dans le système d'information

Le tableau qui suit **respecte le processus « système de pilotage SDIS »** autrement désigné sous le vocable « Référentiel Management » en cela qu'il permet le positionnement de chacun en regard de la technicité déployée dans son département.

Chaque configuration esquissée pourra donner lieu à sa déclinaison en fiche pratique bien que présentant peu d'intérêt.

L'évolution de l'environnement technologique décrite dans le tableau se traduit par de nouveaux rôles et statuts pour le contrôleur et le service de contrôle de gestion : animer et non subir le système d'information, faire partager une même culture d'entreprise ou l'initier dans l'unique souci de performance de l'établissement public.

Les contrôleurs prennent rang de facilitateurs, de médiateurs au sens hiérarchique comme au sens de la transversalité, ils servent la structure et n'exercent plus la mission originelle de contrôle de gestion mais celle de garant du contrôle stratégique. Ils sont au cœur des processus d'informations (financier et informatique). A ce titre, ils s'accaparent les outils de gestion comptable pour la publication par tableaux de bord stratégiques véritables baromètre des résultats. Ils deviennent journalistes objectifs et impartiaux et acquièrent ainsi un rôle pédagogique pérennisant les procédures.

C'est au prix de cette conversion axée stratégie que le « mécanicien » des comptes deviendra le conseiller stratégie du directeur. Le conseil en gestion relève désormais de la direction générale.

TABLEAU DES CONFIGURATIONS TIC RENCONTREES

<i>Concept ancien</i>	<i>Concept actuel</i>	<i>Nouveau concept</i>	<i>Tendance</i>
L'information n'est disponible qu'à l'endroit de celui qui la crée (individuel).	Bases de données partagées (collectif à défaut de transversal)	L'information est disponible partout que de besoin (transverse, absolue, immédiate)	L'information est partout et non plus cantonnée au service. Elle est instantanée.
Seuls les informaticiens ou les experts peuvent faire un travail complexe	Systèmes experts	Un généraliste ou utilisateur formé peut se substituer à l'expert	Des prestataires extérieurs se substituent. L'agent est roi.
La structure choisit : centralisation ou décentralisation	Réseaux de télécommunications (supports haut-débit : tout en tout lieu)	La structure bénéficie des avantages de la centralisation et de la décentralisation	La puissance des réseaux rend l'accès mobile possible.
Seuls les décideurs prennent les décisions	Outils d'aide à la décision (bases de données et simulations, BSC)	Chacun prend des décisions à son niveau d'habilitation	La transparence renforce la position des décideurs
Le personnel de terrain dispose de solutions permettant de recevoir, consulter et transmettre des infos	Transmission de données (filaire, hertzien) et ordinateurs portables reconnus – début de nomadisme	Le personnel de terrain peut expédier et recevoir des infos où qu'il se trouve (nomadisme PC et « Smartphones »)	Seul l'accès habilité limite les diffusions. La composition d'indicateurs est accessible aux personnes habilitées.
Le meilleur contact avec un solliciteur ou un intervenant potentiel est le contact personnel	Support interactif	Le meilleur contact avec l'utilisateur est le contact efficace (humanité)	Transparence, transversalité et interactivité sont le quotidien.
Il faut savoir où les choses se trouvent, comment les utiliser et surtout formaliser les modes opératoires Anciens outils = anciens usages	Technologie de la reconnaissance et du suivi automatiques Moteur sémantique	Les choses disent où elles se trouvent (infocentre) Nouveaux outils = nouveaux usages	Les moteurs sémantiques permettent tous les possibles et libère le demandeur de se soucier du point d'accès.
Les plans donnent lieu à révision périodique voire « subjective »	Infrastructure TIC consistante (Utilisateurs, services, réseaux, applicatifs)	Les plans donnent lieu à révision immédiate (workflow continuité de service). Les TIC ne relèvent plus de projet mais de processus.	La révision est actée selon le processus de validation formalisé.

Bibliographie :

« Les leçons des oies » Angeles Arrien :

Les leçons des oies « Les principes qui sous-tendent la participation à un groupe de personnes œuvrant ensemble ont tout en commun (sauf la forme !) avec des oies qui volent en formation ». Les leçons des oies est un texte transcrit à partir d'un discours prononcé par Angeles Arrien en 1991 au Réseau de développement structurel, fondé sur des recherches originales effectuées par le naturaliste Miton Olson. **Fait n°1** : en battant des ailes, chaque oie provoque un courant ascendant pour celles qui suivent. En volant en formation en V, la volée d'oies augmente d'au moins 71% sa durée de vol, par rapport à l'oiseau qui vole seul. **Leçon** : les personnes qui vont dans la même direction et partagent un esprit d'équipe peuvent se rendre plus rapidement et plus facilement à destination, puisqu'elles se déplacent en s'appuyant sur leur poussée mutuelle. **Fait n°2** : quand une oie sort de la formation, elle ressent soudainement la résistance qu'il y a à voler seule. Elle revient vite dans la formation pour profiter de la force ascendante produite par l'oiseau qui la précède. **Leçon** : **si nous avons autant de bon sens qu'une oie, nous resterons en formation avec celles qui vont dans la même direction que nous.** **Fait n°3** : quand l'oie de tête est fatiguée, elle fait une rotation vers l'arrière et une autre oie prend sa place. **Leçon** : **ça vaut la peine d'assumer les tâches difficiles à tour de rôle et de partager le leadership. Comme les oies, les gens dépendent mutuellement des compétences et aptitudes qu'ils possèdent, comme du mélange unique de dons, de talents et de ressources qui sont propres à chacun.** **Fait n°4** : les oies de derrière cacardent (klaxonnent) pour encourager celles de devant à maintenir leur vitesse. **Leçon** : veillons à ce que nos propres "coups de klaxon" soient réellement encourageants. Dans les groupes où l'on s'encourage mutuellement, la productivité est toujours beaucoup plus importante. Le pouvoir que nous donne les encouragements (s'en tenir à ses valeurs fondamentales et à ce que dit son cœur, et encourager les valeurs et la fidélité au cœur des autres), voilà la qualité de "klaxon" que nous devons viser. **Fait n°5** : quand une oie est malade, blessée ou touchée par des balles de fusil, deux autres oies sortent de la formation et la suivent jusqu'à terre, pour l'aider et la protéger. Elles restent avec l'oie blessée jusqu'à ce qu'elle soit capable de voler ou qu'elle meure. Ensuite, elles repartent avec une autre formation ou elles rejoignent leur groupe. **Leçon** : si nous avons autant de bon sens qu'une oie, nous ne nous abandonnerons pas les uns les autres quand cela va mal."