CESI
ÉCOLE D'INGÉNIEURS

TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE DES APPLICATIONS DU SI



CESI – MAALSI - novembre 2026

Benoit Marchal – Consultant-Formateur
benoit.marchal@gmail.com

SOMMAIRE

- Contexte et enjeux
- Missions et activités de la DSI
- Les tableaux de bord stratégiques
- Méthodes d'élaboration
- Les indicateurs
- Les tableaux de bord opérationnels
- Road map
- Le balanced score card

3 CONTEXTE ET ENJEUX

Benoit Marchal – Consultant-Formateur

IMPORTANCE GRANDISSANTE DES SI

Cols blancs / « travailleurs de l'information » : 60 à 70% de la population active des pays développés

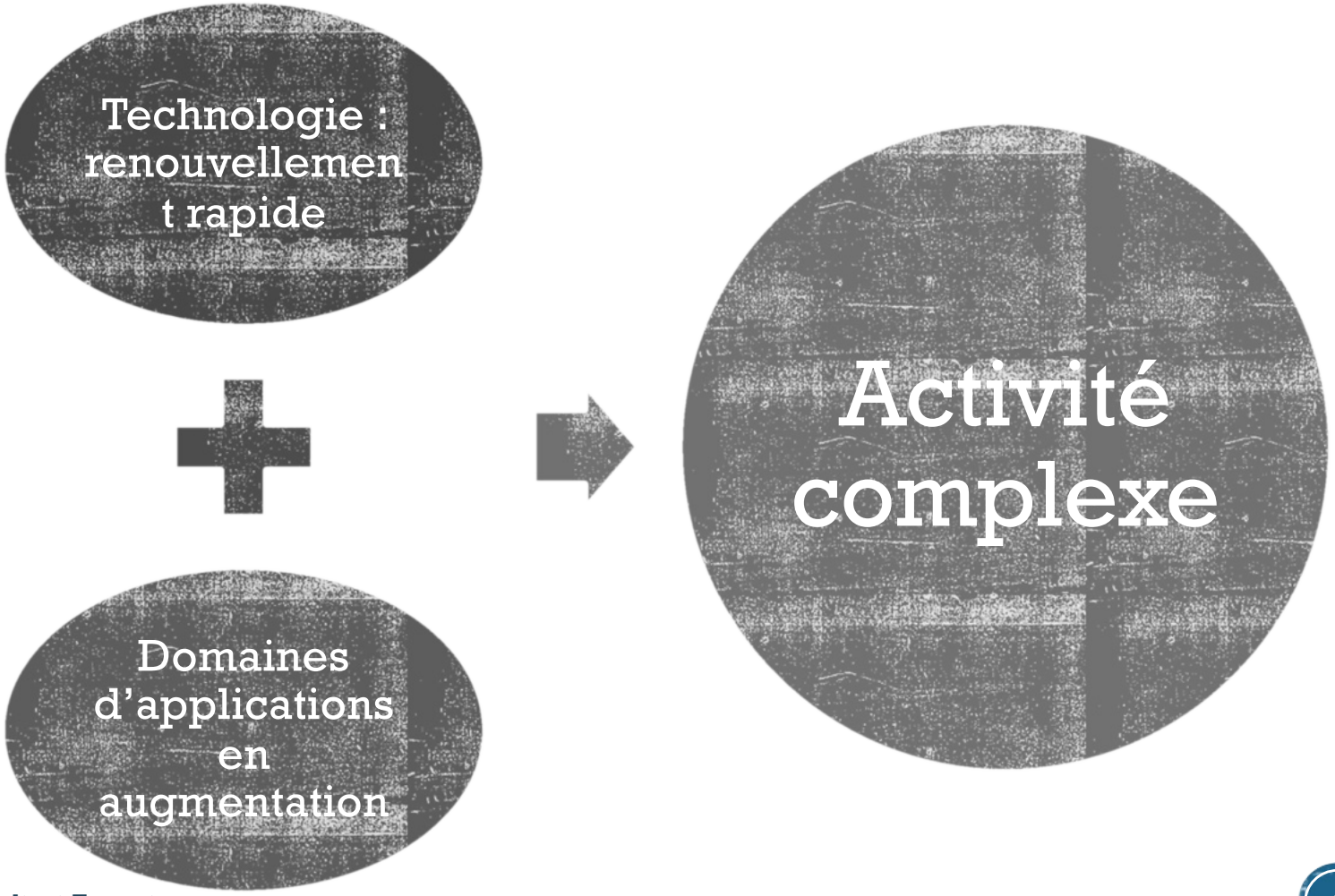
=> France : 200 milliards d'euros

IMPORTANCE GRANDISSANTE DES SI

Budget informatique : 1 à 5% du budget de l'E…

… mais x10 si l'on considère aussi l'utilisation => 1er facteur de coût de l'E

IMPORTANCE GRANDISSANTE DES SI



IMPORTANCE GRANDISSANTE DES SI

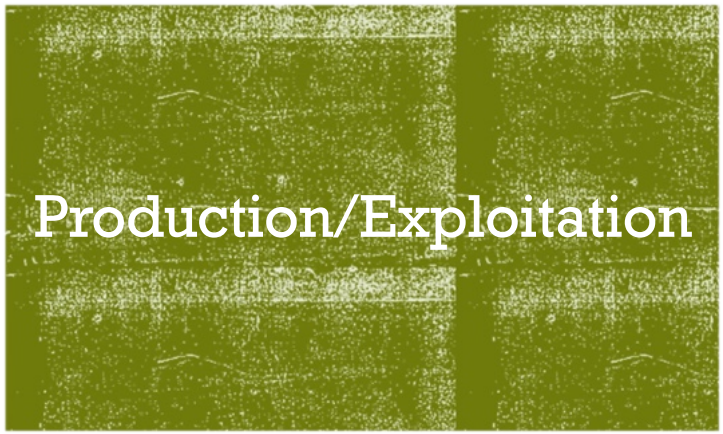


8

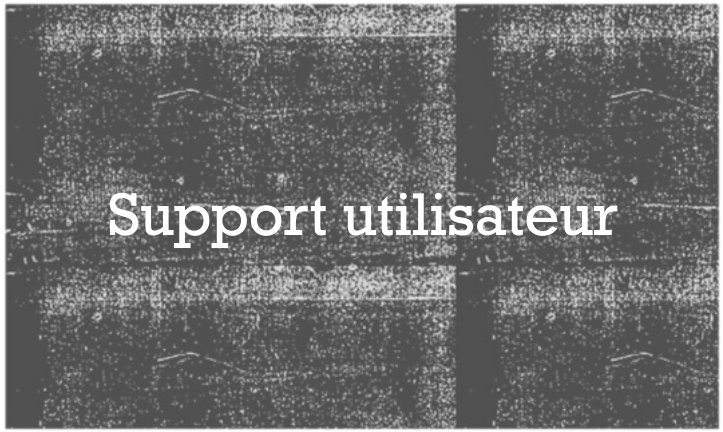
MISSIONS ET ACTIVITES DE LA DSI

Benoit Marchal – Consultant-Formateur

MISSIONS / ACTIVITÉS









10 LE TABLEAU DE BORD

Benoit Marchal – Consultant-Formateur

FINALITÉ : SUIVRE LES OBJECTIFS

Piloter l'activité

- Contrôler
- Anticiper
- Aide à la décision

Communiquer

- Reporting imposé
- Responsabiliser
- Faire participer

UNE DÉFINITION

« Le tableau de bord est un est un **instrument de mesure** de la performance facilitant le pilotage "pro-actif" d'une ou plusieurs **activités** dans le cadre d'une **démarche de progrès**.
Cet instrument contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions.
C'est instrument **d'aide à la décision** »

(source : Alain Fernandez - www.piloter.org)

LES NIVEAUX DE PILOTAGE



- Suivi du schéma directeur
- Moyen/long terme

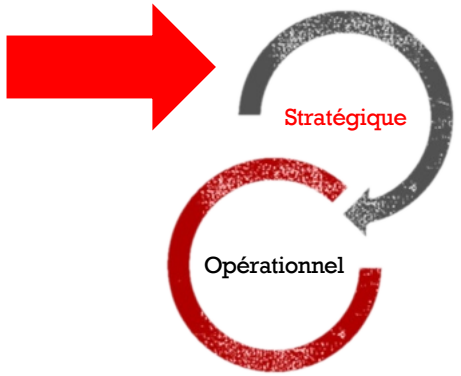
- Suivi de l'activité « au quotidien »
- Court terme

14

LES TABLEAUX DE BORD STRATÉGIQUES

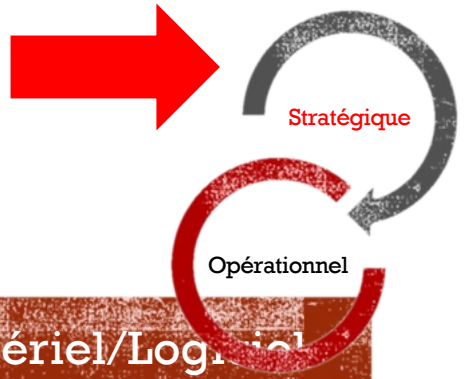
Benoit Marchal – Consultant-Formateur

TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE POUR LA DG



La direction informatique	• Informations générales de la DI • Evolution d'une année sur l'autre
La production	• Chiffres clé de l'infrastructure matérielle
Les études et projet	• Avancement des projets

DIRECTION INFORMATIQUE



Budget/Coûts

- Budget total
- Ratio Budget/CA
- Ratio Coût/Salarié
- Ratio Coût/Informaticien
- Répartition coûts par poste :
  - Matériel
  - Logiciel
  - Personnel
  - Réseau
  - Formation
  - Sous-traitance
- Budget Production
- Budget Etudes

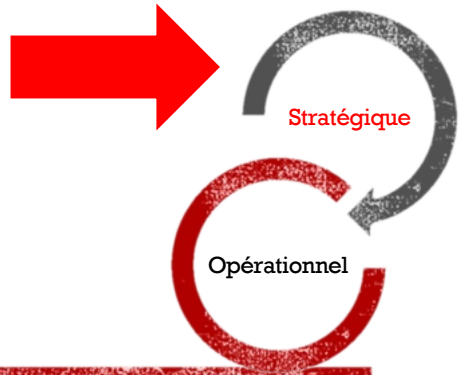
Effectifs

- Effectifs informatiques
- Effectifs par activité
  - Direction
  - Etudes
  - Production
  - Support
- Turnover
- …

Matériel/Logiciel

- Nombre d'applications gérées
- Nombre de serveurs
- Nombre de postes de travail dans l'E
- Capacité traitement
- Capacité stockage
- Capacité réseaux
- …

PRODUCTION



Budget/Coûts

- Budget Production
- Budget/Budget DI
- Coûts par poste de prod :
  - Matériel
  - Logiciel
  - Personnel
  - Formation
  - Sous-traitance
  - Infogérance

Capacité

- Puissance disponible et coût
- Stockage disponible et coût
- Stockage utilisé par application
- Capacité des réseaux
- …

Disponibilité

- Par application :
  - Nombre et délai des pannes
  - Délai d'intervention
  - Nombre de postes de travail dans l'E
- Idem pour le réseau
- Sécurité
  - Nombre d'attaque
  - Nombre de maj/patchs installés
  - …

ETUDES ET PROJETS



Budget/Coûts

- Budget Etudes/projets
- Budget/Budget DI
- Coût des effectifs
- Coût de la sous-traitance
- Coût des développements
- Coût de la maintenance

Développements et Maintenance

- Dvt, par projet : durée et charge
  - Prévues
  - Consommées
  - Actualisées
  - Ecarts
- Maintenance, par application
  - Nombre de demandes par type
  - Charge totale
  - Charge à faire

Activités

- Répartition de la charge par nature :
  - Gestion de projet
  - Analyse
  - Développement
  - Tests
  - …
- Par objet
  - Nouvelles appli
  - Nouvelles versions
  - Refonte
  - Migration
  - Maintenance
  - …
- Ratios

19

LES METHODES D'ÉLABORATION DES TABLEAUX DE BORD

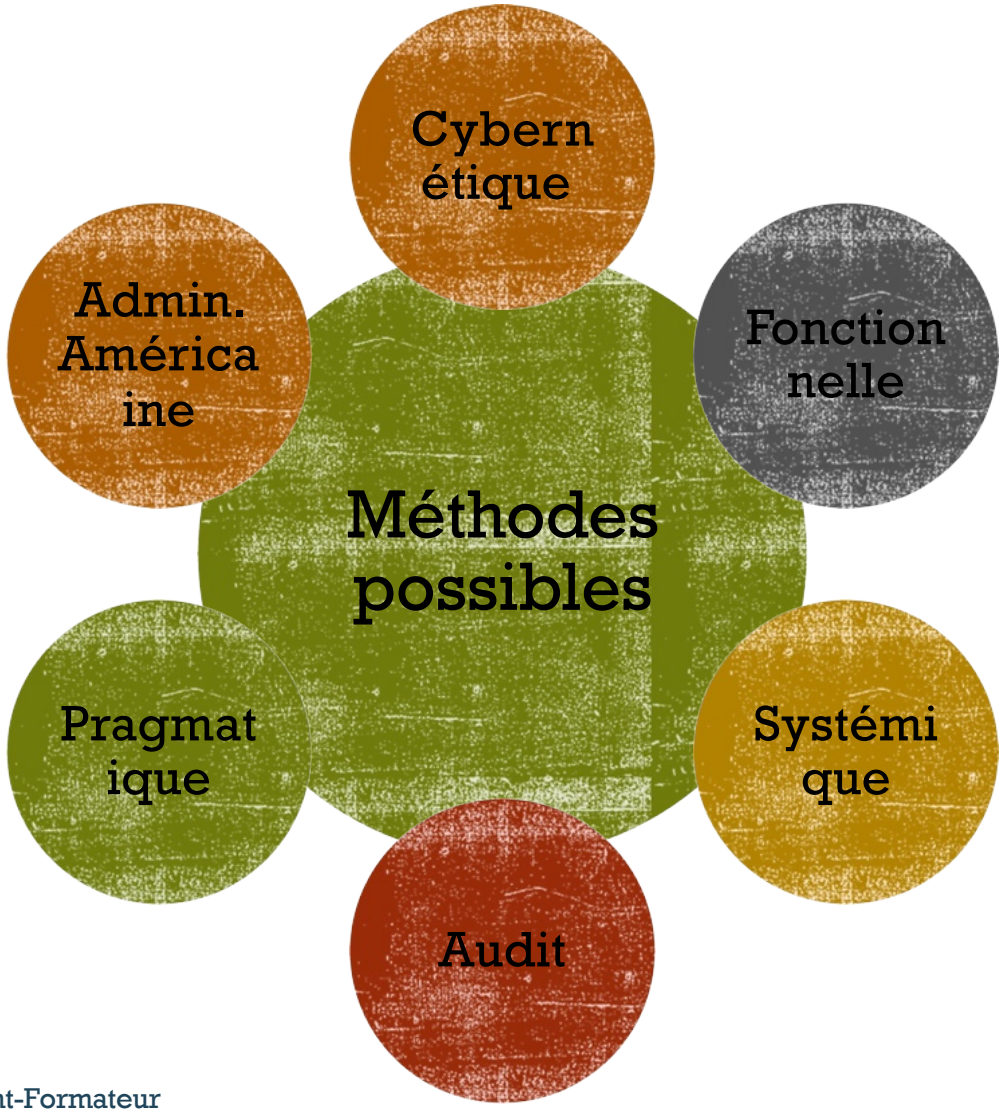
Benoit Marchal – Consultant-Formateur

CONSTRUIRE SON TABLEAU DE BORD

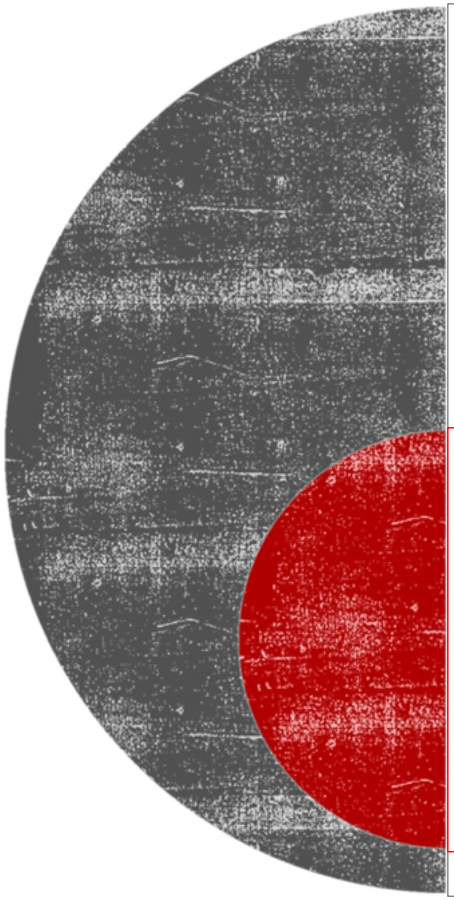
80% des tableaux de bord sont élaborés sans méthode particulière !

Chaque DSI doit élaborer son tableau de bord selon ses propres spécificités : pas de modèle unique !

MÉTHODES DE CONSTRUCTION D'UN TB



CONSTRUIRE SON TABLEAU DE BORD



Contenu	• Les domaines • Les indicateurs
Règles d'élaboration	• Expliquer comment les indicateurs sont élaborés => évaluation, compréhension, adhésion

INDICATEUR

Indicateur	Valeur	Cible	Ecart	Commentaire
• Taux de dépenses informatiques	• 4,3%	• 4%	• +0,3%	• Dépenses "sécurité" en hausse suite piratage subi

INDICATEURS – RÈGLES D'ÉLABORATION

A faire valider

Nom	• Nommer l'indicateur
Définition	• Définir l'indicateur clairement et sans ambiguïté
Cible	• Quel est le niveau à atteindre ou ne pas dépasser ? A quoi se compare-t'on le cas échéant ?
Mode de calcul	• Indiquer comment l'indicateur est calculé (transparence)
Précision	• Niveau de précision requis (conditionne la finesse de collecte de l'information… et son coût de mise en œuvre)
Source	• Source de l'information. Peut influencer la pertinence
Fréquence	• Fréquence de mise à jour (hebdo/mensuelle/trimestrielle/annuelle/…)

INDICATEURS – RÈGLES – EXEMPLE

Nom	• Taux de dépenses informatiques
Définition	• Ensemble des dépenses de la direction informatique (DI) rapportée au C.A. de l'entreprise
Cible	• S'assurer que le ratio ne dépasse pas 4%
Mode de calcul	• Dépenses de la DI : salaires chargés + coûts de structure imputés + amort. matériels et logiciels + charges DI.
Précision	
Source	• Contrôle de gestion de la direction informatique
Fréquence	• Annuelle

INDICATEURS – COMPRÉHENSION

- Pour s'assurer que les indicateurs sont compris et pertinents. A soumettre à leurs destinataires.

Nom de l'indicateur	- -	-	+	++	Commentaire
L'indicateur est-il explicite/compréhensible ?				X	
Cible fixée ?			X		
Mode de calcul clair ?		X			
Source et niveau de fiabilité clairs ?	X				
Fréquence adéquate			X		
Permet-il de prendre des décisions et de lancer des améliorations ?			X		
Le coût d'obtention est-il en rapport avec le bénéfice informationnel ?		X			

COMPARAISONS – PRÉCAUTIONS À PRENDRE

Dépenses informatiques = uniquement dépenses de la DSI ?

- Quelles sont les dépenses informatiques effectuées directement dans les directions opérationnelles ?
  - Achats
  - Personnel
  - Voire service informatique intégré (grandes groupes)
- Seul 1/3 des DSI des entreprises de +5000 collaborateurs savent estimer les dépenses informatiques totales de leur entreprise
- Amérique du Nord : DSI représente 50% des dépenses informatiques
- Europe : DSI représente 60 à 65% des dépenses informatiques

Attention à l'élaboration des ratios et aux comparaisons avec « le secteur »

Budget informatique / Chiffre d'affaires
Budget informatique / Budget de fonctionnement
Budget informatique / Effectifs de l'entreprise
Budget informatique / Effectifs informatiques

COMPARAISONS – PRÉCAUTIONS À PRENDRE

TCO – Total Cost of Ownership / Coût total de possession

- Utilisé pour évaluer le « vrai coût » d'un poste de travail, au-delà du coût d'achat initial
- 2.000 à 12.000$ selon les études !
  Laquelle prendre comme référence ?

Coût de projet

- Inclue-t'il les ressources métier mobilisées ?

COMPARAISONS – PRÉCAUTIONS À PRENDRE

TJM – Taux Journalier Moyen

- Coût complet de revient d'un informaticien, frais de structure inclus
- Peut être utilisé pour se comparer avec l'externe, SSII/ESN notamment
- Voire décider d'utiliser un prestataire (350€/j par ex) plutôt qu'une ressource interne (400€/j par ex)

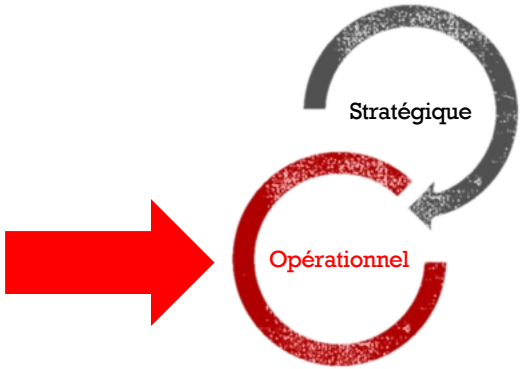
- Attention à faire une comparaison exhaustive
  - Le prestataire utilisera-t'il les infrastructures de l'E (incluse dans le coût de revient de l'interne) ?
  - Niveau d'expertise identique ?
  - Temps d'apprentissage nécessaire ?
  - Temps de recouvrement (transfert de connaissance en fin de prestation) ?
  - Dépendance au prestataire
  - …

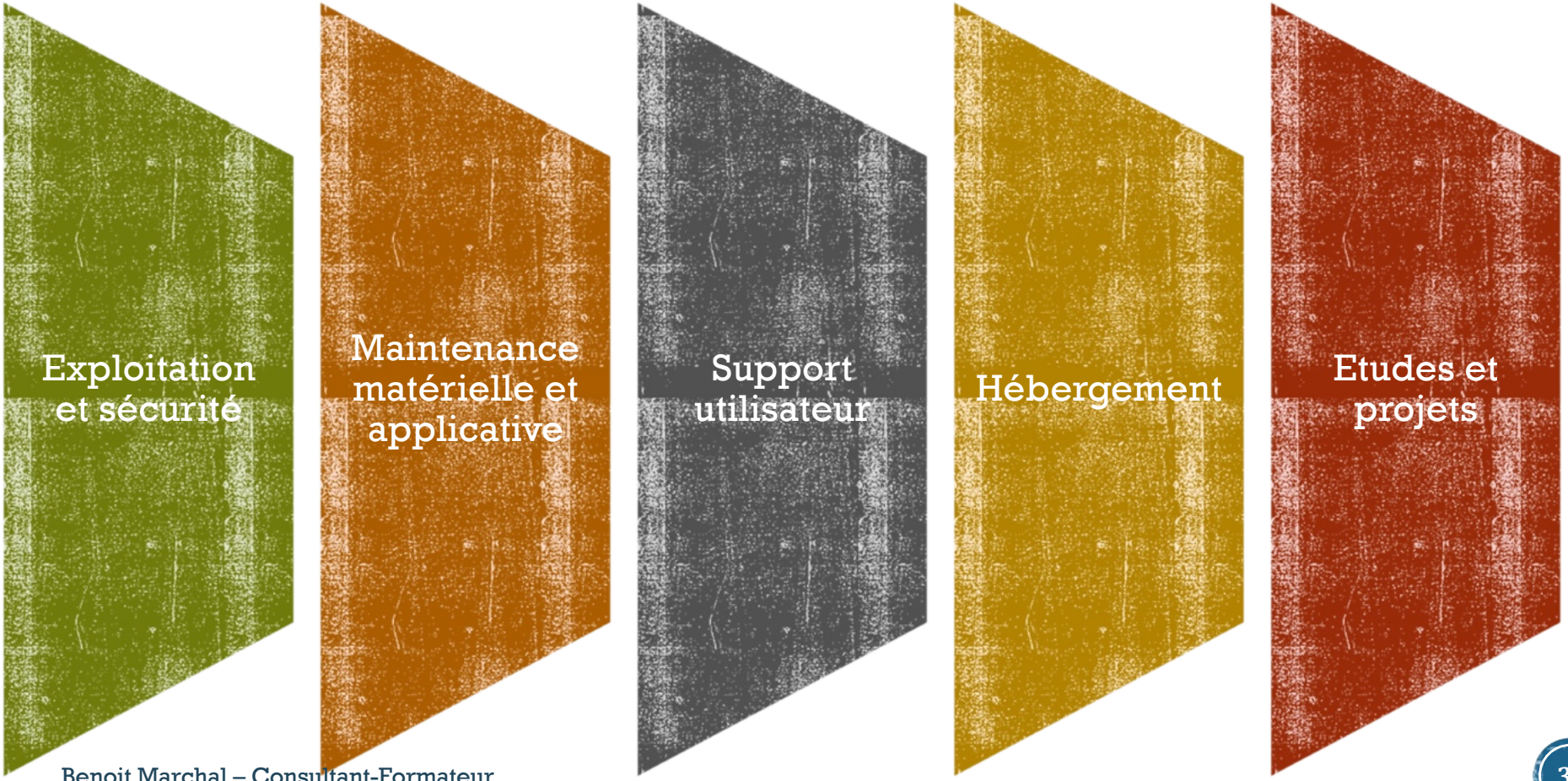
30

LES TABLEAUX DE BORD OPERATIONNELS

Benoit Marchal – Consultant-Formateur

LES TABLEAUX DE BORDS « OPÉRATIONNELS »





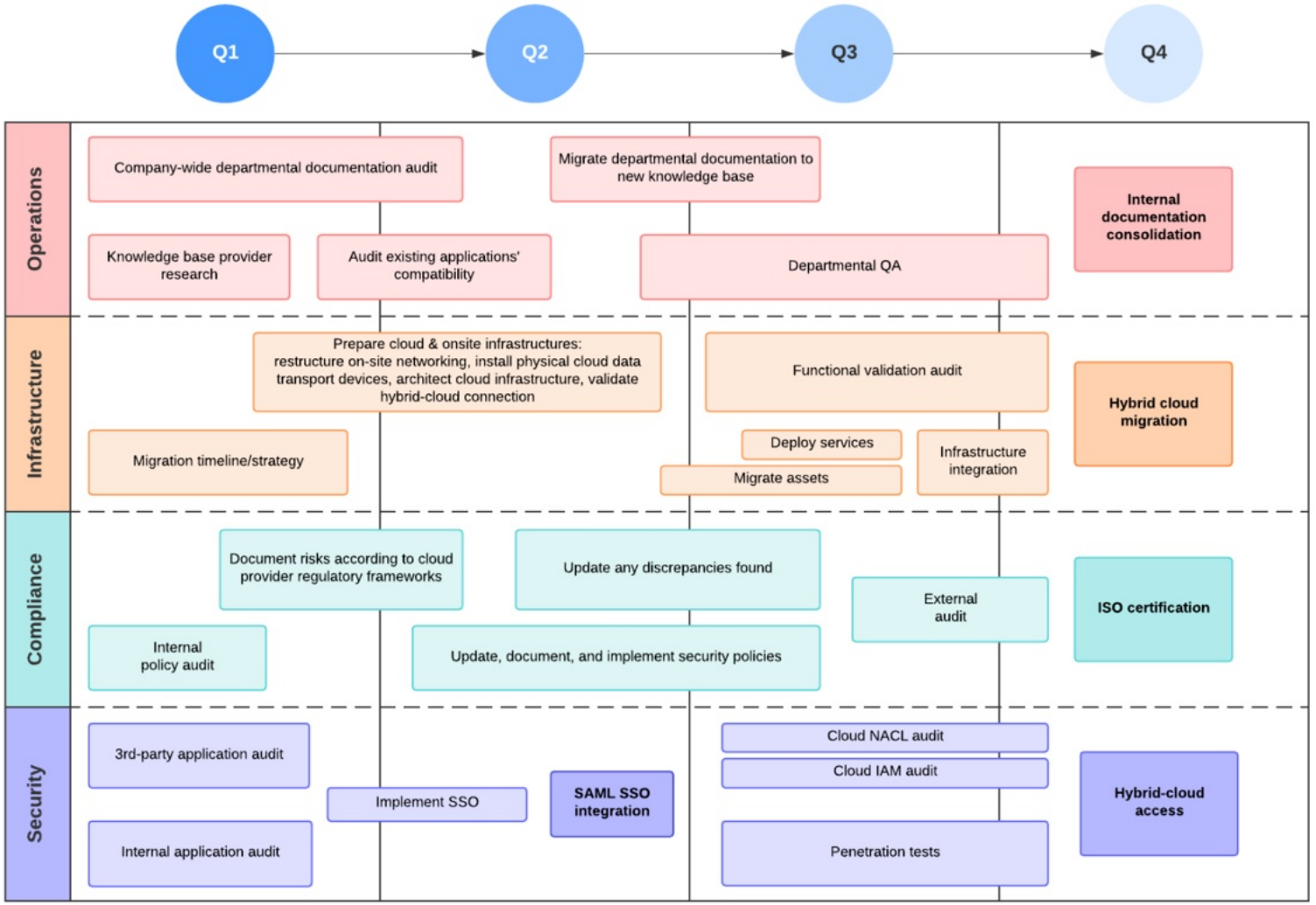
32

ROAD MAP / FEUILLE DE ROUTE

Benoit Marchal – Consultant-Formateur

ROAD MAP

- Plan des améliorations à apporter au système d'information :

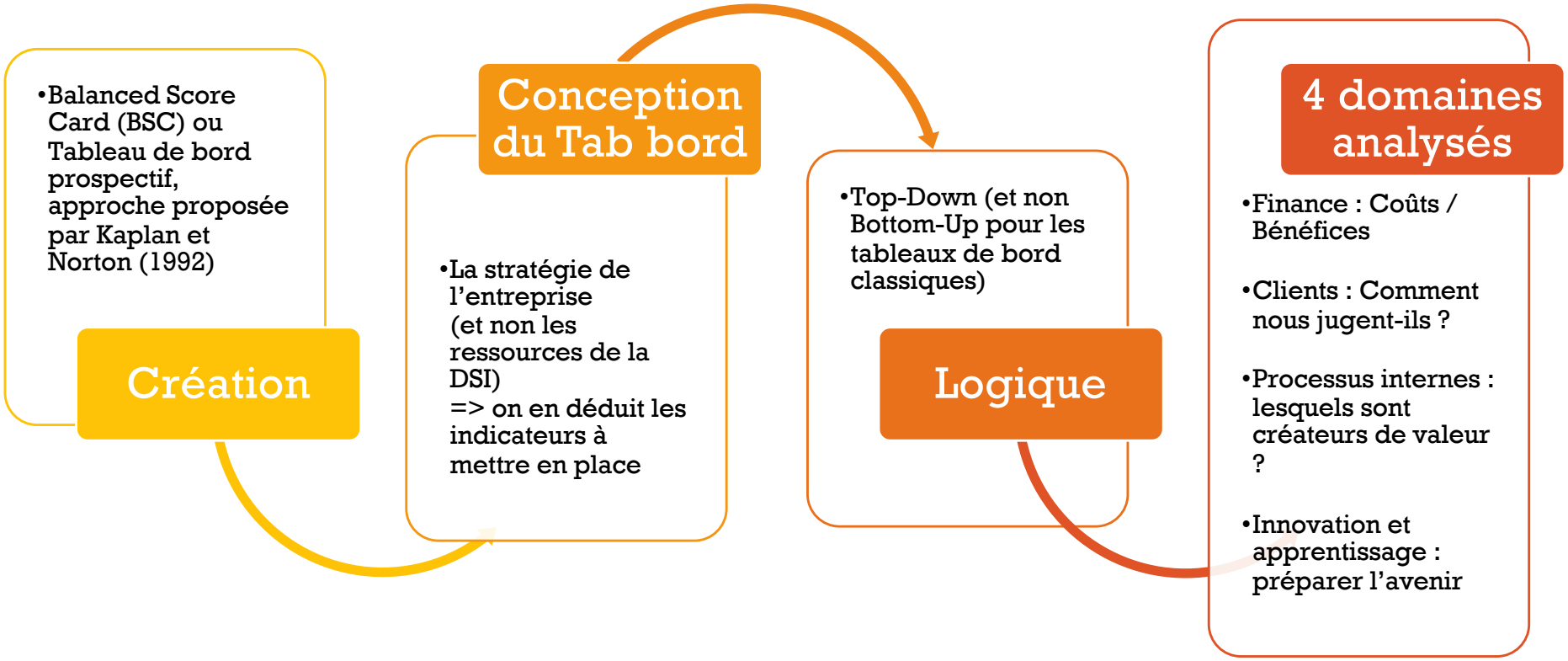


34

L'APPROCHE BALANCED SCORE CARD / TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Benoit Marchal – Consultant-Formateur

BALANCED SCORE CARD



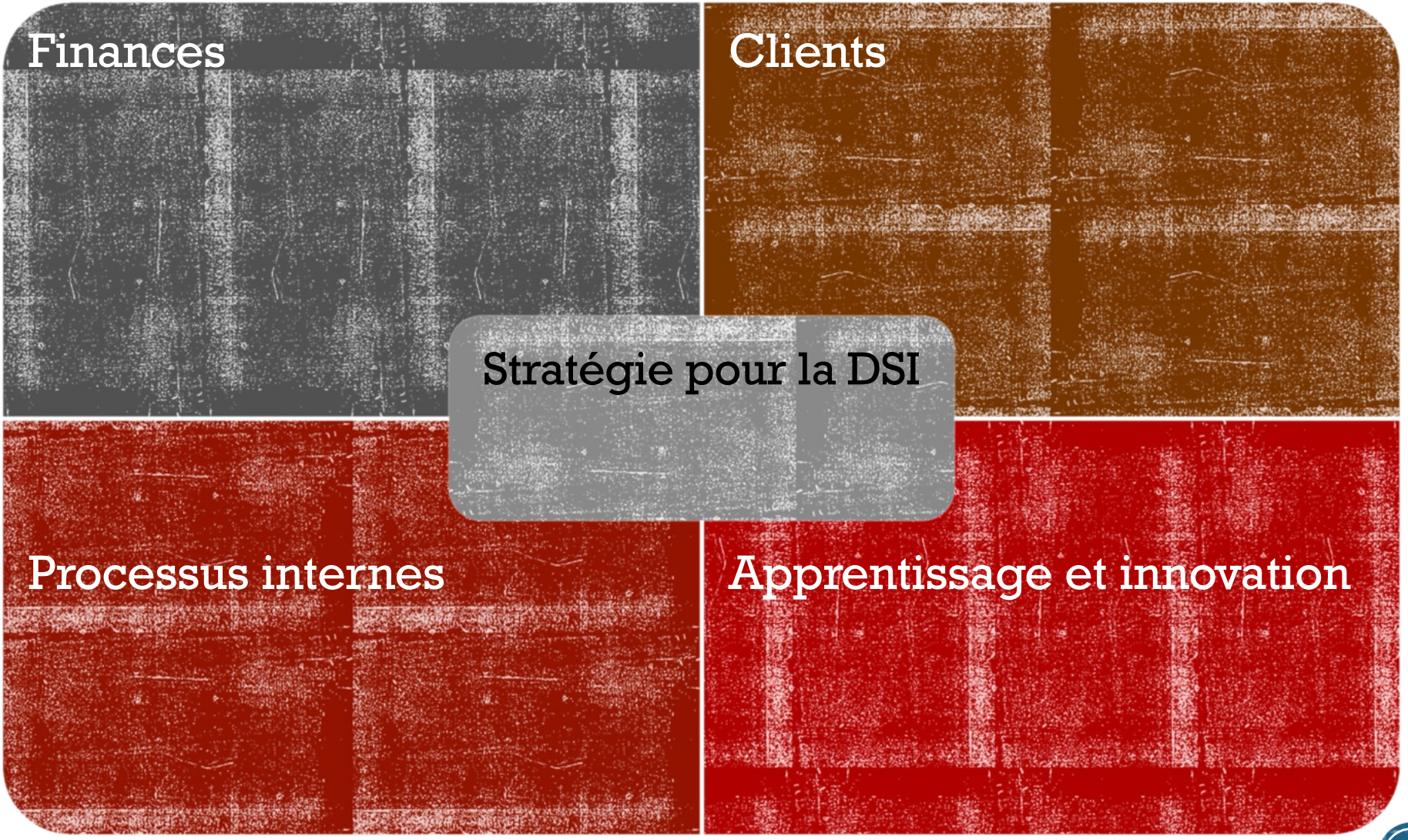
BALANCED SCORE CARD – INDICATEURS



BALANCED SCORE CARD – DÉMARCHE



BALANCED SCORE CARD – À VOUS DE JOUER



39

COMMUNIQUER AVEC LES TABLEAUX DE BORD

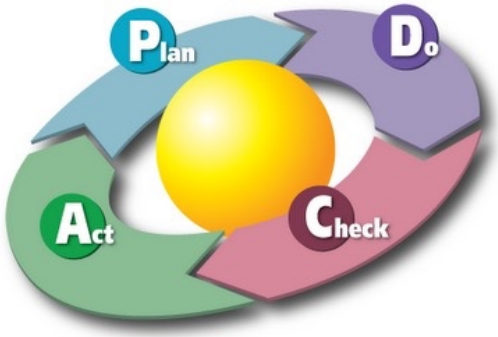
Benoit Marchal – Consultant-Formateur

ELARGIR LA COMMUNICATION

- Communiquer aussi les tableaux de bord (sauf les parties « confidentielles ») auprès des équipes de la DSI
  - Considération, respect => Motivation
  - Compréhension de la finalité des reportings demandés
  - Participation à la définition des objectifs
  - Apports d'idées d'améliorations/économies

- Affichage dans les couloirs

=> Acte de management d'équipe



BIBLIOGRAPHIE

- **Pilotage du SI et de la transformation digitale - les tableaux de bord de la DSI** – Ch.Legrenzi, Ph.Rosé – 4ème édition, 2020 – Dunod
- **L'essentiel du tableau de bord** – Alain Fernandez – 5ème édition, 2018 – Eyrolles
- **La boite à outils du Pilote des systèmes d'informations** – *J-L Foucard* – 2ème édition, 2014 – Dunod


Merci de
votre
attention !