

# Les fondamentaux du projet décisionnel



**12 fiches pratiques pour concevoir et réaliser le système décisionnel fondé sur un principe de tableaux de bord de pilotage répartis**



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est disponible en téléchargement libre sur le site [www.piloter.org](http://www.piloter.org)

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Le projet décisionnel

### Assurer la conduite efficace du projet

---

#### Utilisation et copyright

---

Ce livre blanc est sous copyright et protégé par le droit d'auteur.

Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page.

Ce livre blanc doit rester entier.

Le livre blanc “ Fondamentaux du projet décisionnel” est gratuit.

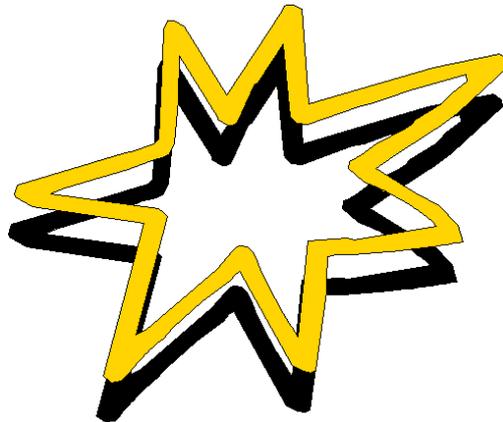
Vous pouvez le copier sur votre poste et le diffuser auprès de vos proches, relations et contacts.

N'hésitez pas à le faire connaître. Diffusez le ou communiquez le lien suivant :

<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>

D'autres dossiers sont à télécharger gratuitement

sur le site : <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>



Ce document est disponible en téléchargement libre sur le site [www.piloter.org](http://www.piloter.org)+

© Alain Fernandez NODESWAY 2009-2013

---

# Fondamentaux du projet décisionnel

## 12 fiches pratiques pour concevoir et réaliser le système décisionnel fondé sur un principe de tableaux de bord de pilotage répartis

### **Analyse stratégique et Management**

Identification des spécificités de l'entreprise, son environnement, son marché, ses particularités concurrentielles, la stratégie développée, le management pratiqué...

### **Analyse des processus**

Etude des métiers spécifiques de l'entreprise, analyse des interactions, identification des processus critiques, définition des axes d'amélioration...

### **4 recommandations pour réussir la phase I du projet décisionnel**

La phase 1, "Identification de l'entreprise", est aussi indispensable que délicate. Trop souvent traitée un peu rapidement pour ne pas dire bâclée, il est important de la considérer à sa juste valeur...

### **Sélectionner les objectifs**

De l'importance d'une démarche coopérative pour sélectionner les objectifs tactiques en parfait accord avec les finalités stratégiques...

### **Construire le tableau de bord**

Comment bâtir un tableau de bord "passeur de sens" pour une assistance efficace à la prise de décision...

### **Choisir les indicateurs KPI**

Méthode pour choisir les indicateurs pertinents de mesure de la performance...

### **Collecte des informations décisionnelles**

La phase de collecte des informations décisionnelles couverte techniquement par les solutions technologiques de type ETL n'est pas la moindre du projet...

### **Partager la connaissance, le système de tableau de bord**

Le partage de la connaissance pour un processus de la prise de décision pleinement efficace...

### **Choisir son outil décisionnel**

Principes de la Business Intelligence et techniques pour choisir les outils décisionnels les mieux adaptés à la problématique du moment...

### **Intégration et déploiement du projet décisionnel**

Intégration à l'existant, la configuration "à la carte" des produits et le déploiement des solutions, les spécificités du projet décisionnel...

### **Audit du système décisionnel**

Méthode d'audit pour garantir la durabilité de la performance du système de pilotage...

### **Le projet décisionnel**

Le projet décisionnel, un projet original, comment le conduire, assurer l'accompagnement du changement et bâtir le tableau de bord de pilotage du projet...

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Analyse stratégique et management



La notion de progrès n'est pas universelle. Chaque entreprise, et plus généralement chaque organisation, exprime sa propre définition selon le domaine d'activité, le contexte et le positionnement concurrentiel spécifique. En substance, la définition de la notion de progrès est le fruit combiné de la nature de l'entreprise ou organisation, la manière dont elle envisage son devenir et la portée de son ambition.

Avant d'entreprendre le [projet tableau de bord](#), Il est essentiel de maîtriser parfaitement les paramètres initiateurs de la démarche.

Comprendre la [stratégie](#) bien entendu, mais aussi et surtout les modalités de son expression. En fait, dans l'absolu c'est plutôt l'ensemble du cadre d'élaboration et de déploiement de la stratégie qu'il s'agit de considérer afin d'inscrire le [projet tableau de bord](#) dans une dimension d'efficacité et de [performance durable](#).

La **première étape** de la [démarche Gimsi](#) "Environnement de l'entreprise", présentée page 189 de l'ouvrage " [Nouveaux tableaux de bord des managers](#) " expose la démarche pour asseoir les bases du [projet](#).

Environnement de l'entreprise, [démarche stratégique](#), principe de [gouvernance](#), [mode de management](#), sont autant de paramètres à apprécier dès les prémices du projet. L'intégration de référentiels de performance comme la loi organique [LOLF](#) pour les établissements publiques, tout comme les contrats spécifiques sectoriels types "objectifs moyens" sont aussi à considérer dès ce stade initial.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Analyse stratégique et management



### La complexité du marché

#### Le diagramme de causes à effet

© Groupe Eyrolles

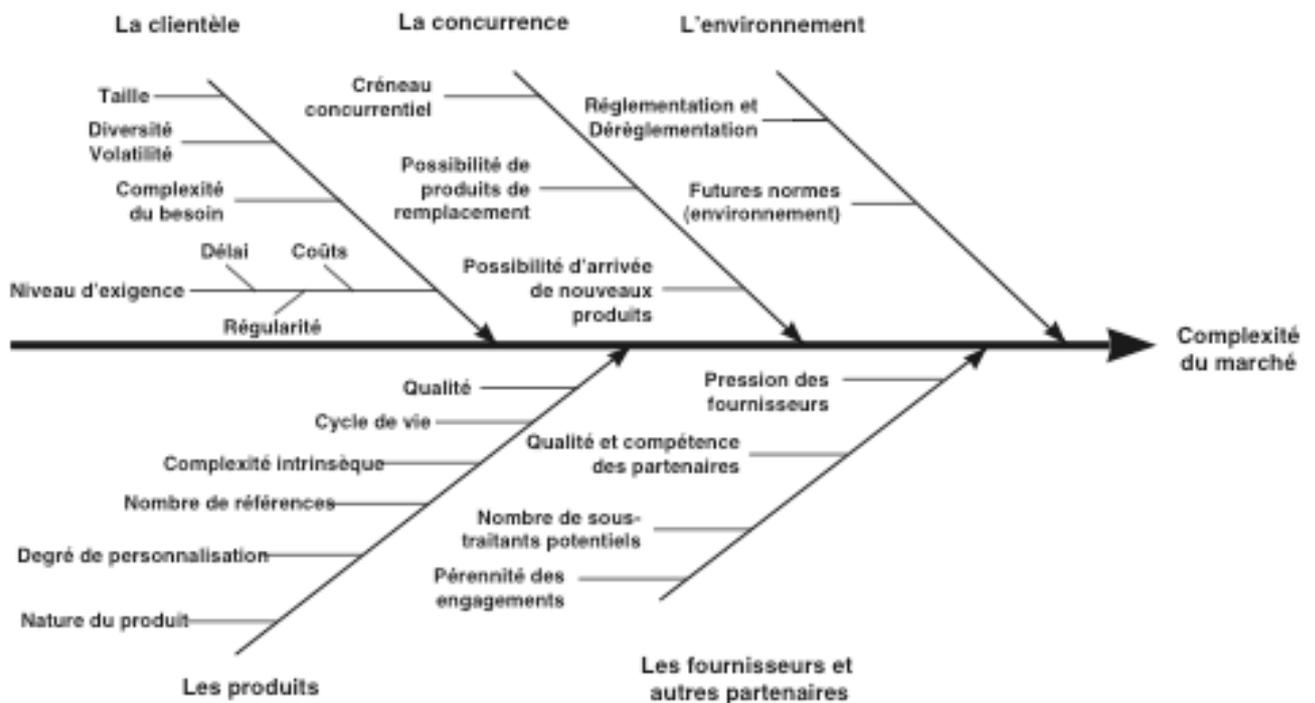


Figure 3.1. La complexité du marché

Cette image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#) est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Analyse des processus



Chaque organisation est unique. Chaque organisation est un cas particulier.

Les métiers, la manière de les exécuter, tout comme la spécificité de l'articulation entre ceux-ci, caractérisent l'unicité de chacune des organisations. L'importance de saisir la nature et la portée [du ou des métiers de l'organisation](#) tombent sous le sens. Mais plutôt qu'une approche analytique et statique, il conviendra d'adopter une démarche dynamique. La désormais classique [modélisation en processus](#) sera la solution. Elle assure en effet un regard horizontal, proche de celui du client et révèle les interfaces bloquantes ou semi-bloquantes pénalisant les flux matériels et immatériels.

L'identification des processus critiques assure la mise en lumière des axes d'amélioration et des acteurs concernés au premier plan par le projet.

Remarque : la maîtrise des outils d'analyse systémique est un véritable "plus" pour mener à bien le [projet tableau de bord](#).

La **deuxième étape** de la [démarche Gimsi](#) " Identification de l'entreprise", présentée page 205 de l'ouvrage "[Nouveaux tableaux de bord des managers](#)" traite à fond cet aspect fondamental du [projet](#).

La méthode [Gimsi Lite](#) décrite et illustrée dans l'ouvrage " [L'essentiel du tableau de bord](#) et sur le site [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org) présente une approche plus simple et plus complète à la fois.

Plus simple puisqu'elle s'adresse aux entités plus légères comme une PME ou une unité indépendante d'une organisation plus importante.

Plus complète aussi puisqu'elle englobe la [méthode et les outils d'élaboration de la stratégie et d'identification](#) des [axes d'amélioration](#) autant en termes de valeurs attendues, de coûts, de ressources et bien sûr de motivation individuelle et collective.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Analyse des processus



Les métiers de l'entreprise  
Diagramme d'interactions

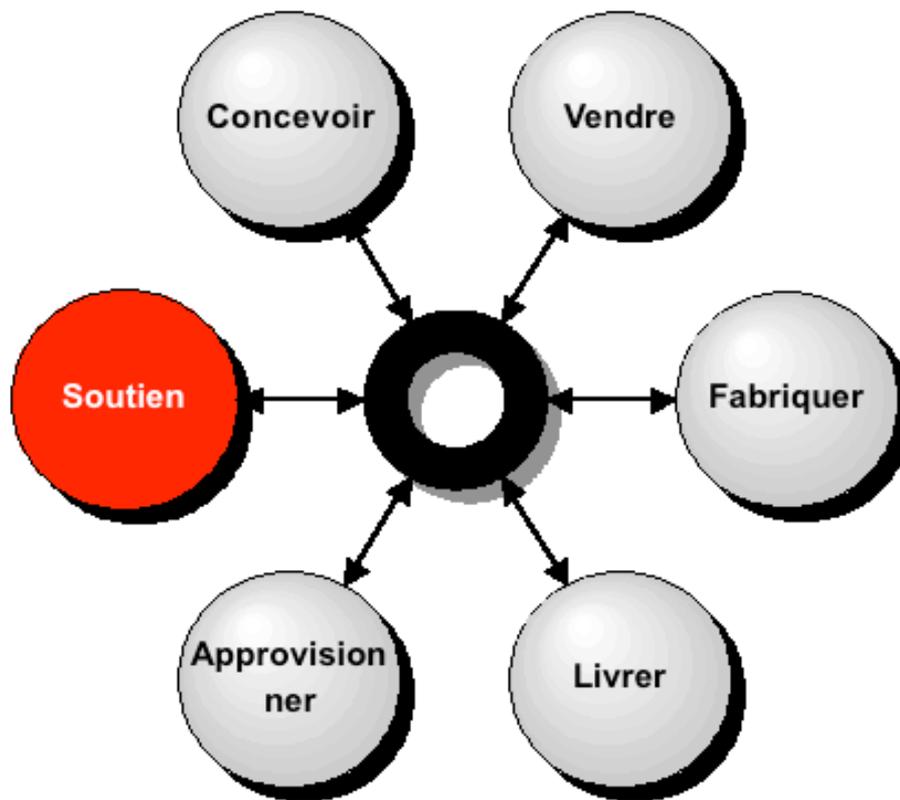


Figure 3.6 Les métiers de l'entreprise  
© Groupe Eyrolles

Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)  
est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## 4 recommandations pour réussir la phase I du projet décisionnel



La phase d'identification de l'organisation est essentielle à la réussite du projet..

Que ce soit par excès de confidentialité ou par une sur-valorisation des problématiques techniques, cette phase n'est pas évaluée à sa juste valeur. Il s'agit de lui rendre la place qu'elle mérite. Sans abuser de métaphores architecturales, les études réalisées lors de cette phase couvrant les étapes 1 et 2 de la méthode sont les fondations du projet décisionnel global.

Au cours de cette première phase, l'équipe de concepteurs prend non seulement connaissance des spécificités de l'organisation mais mesure aussi la "température" des ambitions et de la motivation des principaux acteurs.

### 4 recommandations élémentaires mais incontournables

1. Se méfier notamment des [approches nombrilistes](#) et excessivement introverties, paradoxalement un travers particulièrement courant dès que l'on aborde le thème de la [stratégie](#). Il est pourtant indispensable de s'ouvrir sur l'extérieur et d'intégrer au sein de la démarche les clients et les partenaires en tant que "cercle d'intimes". Voire même d'aller plus avant et d'étendre la réflexion aux concurrents directs et potentiels et clients cibles en manière de "cercle étendu". Cela s'entend à des niveaux différents d'approche, bien entendu.

2. Adopter les principes d'une [démarche coopérative](#) dans tous les sens du terme. Le [projet](#) ne réussit que lorsque tous les acteurs concernés directement et indirectement se sentent impliqués et adoptent un comportement actif et constructif. L'information doit largement circuler et les idées émerger sans complexe ni retenue.

3. Intégrer dès ce stade les principes d'un [développement durable](#) et de [gouvernance réelle et efficace](#).

4. Rester en éveil et placer soigneusement un éteignoir sur vos [a priori et préjugés](#),. Développer l'écoute active et systématique, inciter aux échanges latéraux, provoquer le décloisonnement, le dépassement des barrières fonctionnelles et le déblocage des freins culturels par la communication et le partage d'un objectif commun, de valeurs communes.

Le résultat de cette première phase conditionne toute la suite du [projet](#), autant en terme de compréhension de la problématique que de crédibilité globale.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Sélectionner les objectifs Objectif stratégique et tactique



### L'importance d'une démarche coopérative

Définition des objectifs de terrain. Nul besoin de chercher bien loin.

L'implication des principaux intéressés au projet est la clé pour réussir la conception et la mise en oeuvre d'un système de pilotage de la performance efficace et durable.

Les principes de fonctionnement coopératif, véritable stade adulte des organisations, sont très nettement mieux adaptés aux démarches d'amélioration continue que les traditionnelles structures hiérarchiques des entreprises.

L'étape numéro 3 de la méthode Gimsi, "Le choix des objectifs", décrite page 219 de l'ouvrage [."Les Nouveaux tableaux de bord des managers"](#) illustre bien l'importance d'une démarche coopérative. Les objectifs ne sont suivis et accomplis si et seulement si les acteurs concernés y adhèrent.

C'est une règle incontournable.

Un objectif imposé ne sera jamais aussi performant qu'un [objectif choisi](#) en parfaite connaissance de cause.

Pourquoi ?

Tout simplement parce que l'objectif imposé, aussi réfléchi soit-il, est intrinsèquement loin des réalités du terrain. Il ne prend pas en compte les "non-dits". Il ne considère pas plus les contingences métiers et contextuelles spécifiques des tâches à accomplir, et ne parlons pas de la motivation des acteurs chargés de mettre en oeuvre et de suivre au quotidien les actions.

Une démarche coopérative, fondée sur une élaboration collective de la stratégie, se décline plus aisément sur le terrain en tactique réaliste. Voir aussi les "stratégies émergentes".

L'étape numéro 3 de la méthode Gimsi, "Le choix des objectifs", décrite page 219 de l'ouvrage ["Nouveaux tableaux de bord des managers"](#) expose une méthodologie pour sélectionner efficacement les objectifs les mieux adaptés à la stratégie poursuivie, aux contraintes délais-budgets-ressources, au contexte particulier et aux ambitions spécifiques des acteurs chargés de les concrétiser.

Un exemple réel de terrain illustre concrètement la mise en oeuvre de la méthode Gimsi.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Sélectionner les objectifs Objectif stratégique et tactique



Choisir les objectifs pertinents  
Le tableau de travail

Tableau 1. Le choix des objectifs

Objectif	Métrique	Durée	Méthode 0...3	Moyens/Contraintes 0...3	Adhésion 0...3	Contribution 0...3

Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)  
est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Construire le tableau de bord

### Un tableau de bord passeur de "sens"



Le tableau de bord, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, assure une perception cohérente et dynamique du contexte sous l'éclairage de la finalité poursuivie.

C'est seulement ainsi que l'on peut envisager avec un minimum de sérieux une [mesure de la performance](#) et une [aide à la décision](#) dignes de ce nom.

La prise de décision est une prise de risque ([Les nouveaux tableaux de bord](#) page 95). Le tableau de bord, lorsqu'il est bien conçu, agit comme un réducteur de l'incertitude et assure ainsi en quelque sorte une [évaluation précise du risque](#). Pour cela, le tableau de bord doit être conçu comme un "passeur de sens".

#### La décision en équipe

La décision en équipe, indispensable au fonctionnement de nos organisations modernes, n'est ni naturelle ni évidente. Pour éviter le consensus mou et les fausses décisions collectives toutes aussi pénalisantes, le tableau de bord agira comme un référentiel commun, un véritable lexique adapté et spécifique de la performance. Ce référentiel assure une parfaite assise partagée et compréhensible du processus de prise de décision en groupe.

L'étape numéro 4 de la méthode Gimsi, "Choix des objectifs", décrite page 255 de l'ouvrage "[Les nouveaux tableaux de bord](#)" explique concepts et principes de réalisation d'un tableau de bord "passeur de sens".

Autant par sa structure que par son contenu, le tableau de bord se doit de devenir l'assistant de la décision. [L'essentiel du tableau de bord](#) par exemple, support de la méthodologie allégée Gimsi Lite pour petites structures, développe le concept du tableau de bord "at a glance" "d'un seul coup d'oeil". Structuré en 3 niveaux d'investigation, il anticipe les degrés de préoccupation successifs du décideur en situation :

- Quoi ? "Que se passe-t-il ?"
- Pourquoi ? "Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?"
- Comment ? " Comment dénouer la situation afin de revenir à un état sous contrôle ?"

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Construire le tableau de bord Un tableau de bord passeur de "sens"



### Le tableau de bord de pilotage

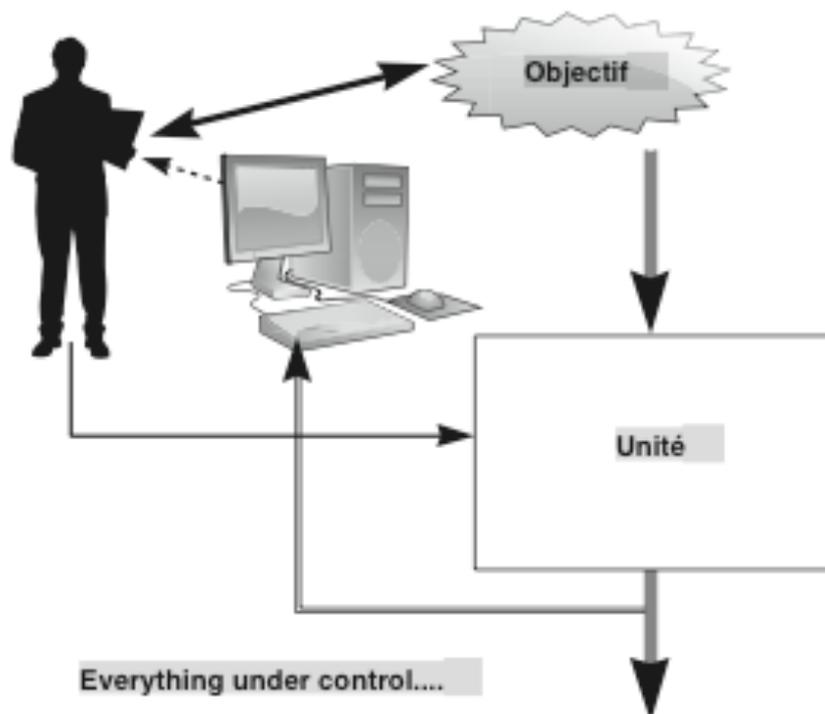


Figure 3.30. Le système sous contrôle...

Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)  
est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Choisir, construire et présenter les indicateurs KPI

### Key Performance Indicator



## Mesure de la performance

### Définition

*Qu'est-ce qu'un indicateur ?*

*Définition générale : un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.*

*Définition spécifique : un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation... (extrait "[Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)" 4ème édition page 282)*

A la manière de la [sélection des objectifs](#) présentée à l'étape 3 de la méthode, [les indicateurs KPI](#) sont directement choisis par le décideur ou le groupe de décideurs.

Il est en effet primordial de ne sélectionner que les [indicateurs](#) susceptibles de délivrer une information de mesure de la performance cohérente avec l'objectif poursuivi, selon une métrique connue et en parfait accord avec les acteurs chargés de mettre en oeuvre et de suivre les actions d'amélioration. On ne perdra pas de vue que les indicateurs d'un tableau de bord de pilotage canalisent les actions à mettre en oeuvre.

Ainsi, si les décideurs se contentent uniquement d'indicateurs de coûts et de productivité, les ambitions d'excellence formulées lors de l'établissement de la stratégie et valorisées lors du choix des axes de progrès et des objectifs de terrain resteront lettre morte.

Ces classiques indicateurs de contrôle sont utiles lorsqu'ils contribuent à une meilleure maîtrise de la quête de performance dans un esprit d'efficacité. Ils sont alors utilisés en complément des indicateurs de pilotage et d'efficacité et non en principal. D'autre part, et un peu dans le même ordre d'idée, il est important que les indicateurs affichés se limitent au champ des "possibles".

Nul besoin d'une indication si on ne dispose pas du levier d'action.

L'étape numéro 5 de la méthode Gimsi, "Choix des indicateurs", décrite page 277 de l'ouvrage "[Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)" expose une méthodologie pour sélectionner efficacement les indicateurs pertinents.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Choisir, construire et présenter les indicateurs KPI

### Key Performance Indicator



### La présentation des indicateurs

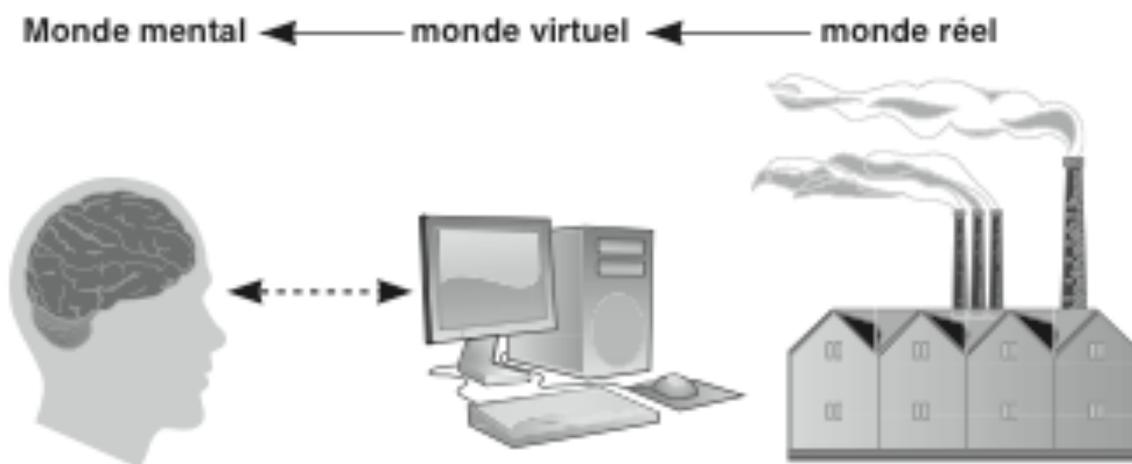


Figure 3.34. La présentation des indicateurs

Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#) est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Collecte des informations décisionnelles



### Des informations "de confiance"

Lors de la réalisation du projet décisionnel, la phase de [collecte des informations](#) ne sera pas la moindre des préoccupations des concepteurs, loin s'en faut !

Consommatrice d'énergie, de ressources et de temps, il s'agit de piloter rationnellement cette étape fondamentale. Négligée lors des toutes premières réalisations décisionnelles d'entreprise, elle fut la cause d'une majorité d'échecs.

La question de la confiance dans l'information est en effet fondamentale pour la prise de décision. Prendriez-vous une décision à partir d'une connaissance imprécise construite sur les bases d'informations incertaines ? Bien sûr que non, cela tombe sous le sens. D'où l'importance de cette phase essentielle. Les données contenues dans les systèmes de production ne sont pas toutes aptes de nature à être utilisées dans un processus de décision. De nombreuses erreurs, absences et incohérences les rendent totalement incompatibles avec une prise de décision responsable.

Il ne s'agit pas pour autant nécessairement de négligence lors de la constitution des bases de production. Ces erreurs et incohérences ne gênent en rien les processus de production. Mais en matière de décision, les exigences sont très nettement plus élevées. Aussi, avant de rendre les données disponibles aux décideurs, faudra-t-il procéder à de longs et coûteux travaux de nettoyage, de formatage et de consolidation.

D'autre part, dans bien des cas, les données issues de bases consolidées externes nécessitent quelques recommandations d'usage. Exploiter sans précautions les données produites par une nouvelle filiale utilisant des règles de gestion différentes n'est pas sans danger. Cette question est d'autant plus pertinente en ces temps où les rachats et les fusions se multiplient.

L'étape numéro 6 de la méthode Gimsi, "Collecte d'informations", décrite page 301 de l'ouvrage "[Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)" explique comment sélectionner rationnellement les informations nécessaires à la construction des indicateurs pertinents.

## Fondamentaux du projet décisionnel

### Collecte des informations décisionnelles



La collecte des données décisionnelles sous la perspective technique

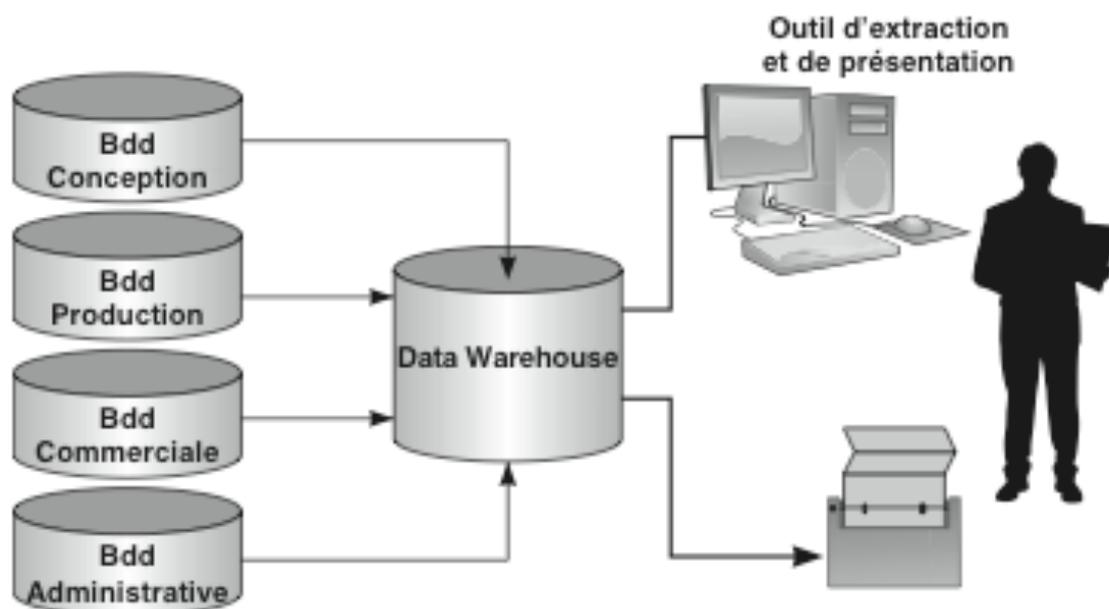


Figure 3.45. Le Data Warehouse de l'entreprise

Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#) est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Partager la connaissance, le système de tableau de bord



### Partage de la connaissance et coopération

L'isolement des décideurs est un véritable obstacle à la [prise de décision efficace](#).

L'isolement est intrinsèquement lié aux principes de fonctionnement traditionnel des entreprises pratiquant autant le cloisonnement fonctionnel que le culte de la compétition individuelle.

C'est dire à quel point il peut être irrationnel de penser que l'on puisse passer de but en blanc à une forme pratique [d'intelligence collective](#).

Pourtant, contribuer à combattre l'isolement du décideur est part intégrante de la tâche du concepteur du système de tableaux de bord. Pour que le système décisionnel soit opérationnel et apporte une valeur ajoutée significative mesurable autant au niveau de la réactivité globale que de l'innovation, c'est un passage obligé.

Aussi l'équipe de concepteurs mettra en oeuvre l'ensemble des moyens à sa disposition afin de faciliter la latéralisation des échanges et contribuer quelque part à la mutation des organisations depuis la multiplication des procédures héritières de la parcellisation des tâches jusqu'à un [partage de la connaissance](#) aussi étendu que naturel.

Le rapprochement des centres d'expertises disséminés dans l'organisation, voire à l'extérieur de l'organisation est la réponse à la recherche d'efficacité du processus de prise de décision organisationnel.

C'est aussi à ce stade que la mise en cohérence globale du système selon les [7 axes de performance](#) intervient. L'étape numéro 7 de la méthode Gimsi, "Système de tableaux de bord", décrite page 333 de l'ouvrage ["Les Nouveaux tableaux de bord des managers"](#) traite ce thème de la conception du système de tableau de bord de pilotage au service du processus décisionnel organisationnel.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Partager la connaissance, le système de tableau de bord



L'échange impromptu et le partage de la connaissance est préférable à l'accès direct aux données techniques

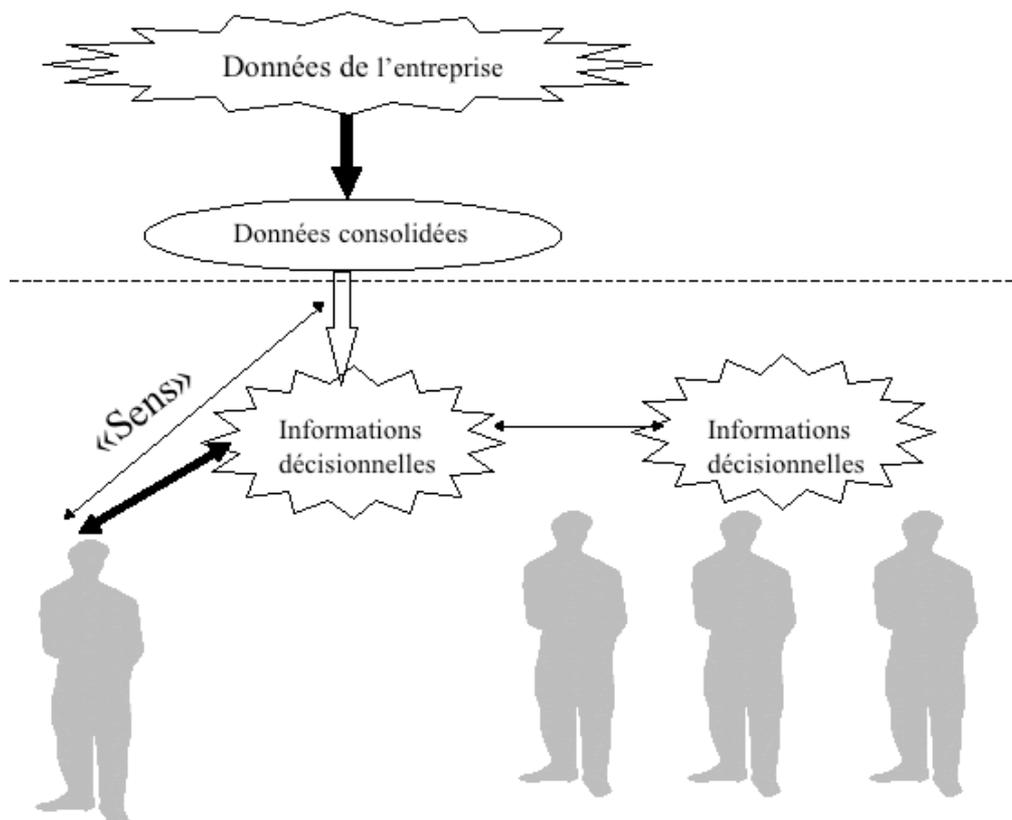


Figure 13.3 Le partage de l'information © Groupe Eyrolles

Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#) est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Choisir son outil décisionnel



### Quel progiciel de Business Intelligence ?

Le marché de la [Business Intelligence](#) est en pleine effervescence. Ce dynamisme est d'autant plus vrai pour les outils logiciels décisionnels de tableaux de bord.

Dans tous les cas, la technologie de la [Business Intelligence](#), dans sa déclinaison Informatique Décisionnelle, est tout à fait opérationnelle depuis déjà quelques années. La mise en oeuvre d'un véritable outil d'assistance à la décision est actuellement plutôt une question de méthode que de puissance des progiciels décisionnels proposés par le marché. Ce propos est aussi vrai pour les [produits propriétaires de Business Intelligence](#) que pour [la BI en Open Source](#) à la croissance pour le moins fulgurante.

Pour autant, il sera judicieux de profiter du choix proposé par le marché pour sélectionner l'outil le plus adéquat aux besoins exprimés, désormais connus grâce aux étapes préalables du déroulement du projet, et d'anticiper sur les besoins à court et moyen terme.

L'étape numéro 8 de la méthode Gimsi, "Choix du progiciel", décrite page 357 de l'ouvrage "[Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)" explique les principes de la Business Intelligence et expose une technique pour choisir efficacement les outils décisionnels les mieux adaptés à la problématique.

Critères de choix types:

Qualité gestion des données

Ergonomie d'utilisation

Facilité de développement

Capacité de déploiement

Sécurité

Intégration

...

Les critères de choix sont en effet sélectionnés et valorisés selon les attentes de l'organisation et des utilisateurs.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Choisir son outil décisionnel



Un exemple de diagramme radar pour visualiser un produit candidat selon la grille de lecture spécifique de l'équipe

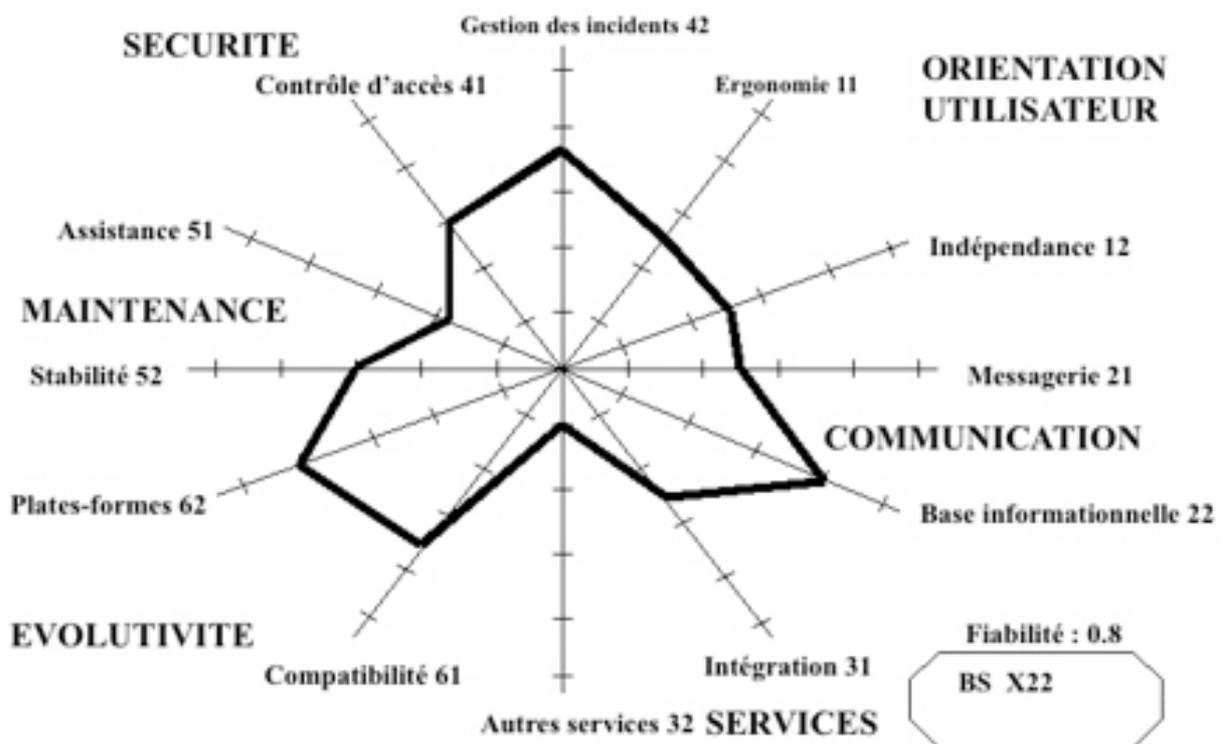


Figure 14.19 La présentation des résultats 5 (exemple Gem) © Groupe Eyrolles

Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#) est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Intégration et déploiement du projet décisionnel



### Intégration et déploiement

L'intégration à l'existant, la configuration "à la carte" des produits et le déploiement des solutions sont des thèmes bien connus des responsables de projets informatiques.

La mise en oeuvre des tableaux de bord est un cas particulier qui mérite d'être considéré en tenant compte de cette spécificité. Il s'agit en effet de faciliter la prise de décision dans l'entreprise et non de rationaliser des flux comme pour la majorité des projets technologiques.

L'approche sera différente. Il est d'ailleurs important de tenir compte de cette spécificité lors de l'établissement des budgets.

L'étape numéro 9 de la méthode Gimsi, "Intégration et déploiement de la solution", décrite page 397 de l'ouvrage ["Les Nouveaux tableaux de bord des managers"](#) présente exhaustivement les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution décisionnelle.

#### Les thèmes traités au cours de ce chapitre.

Intégration à l'existant, la technologie, les nouveaux processus, les hommes et les comportements, la vie du système, sécurité, évolutions, qui et comment ?, adaptation du progiciel, les recettes, le déploiement, la documentation, les documents d'implantation, garder du temps pour ôter les grains de sable.

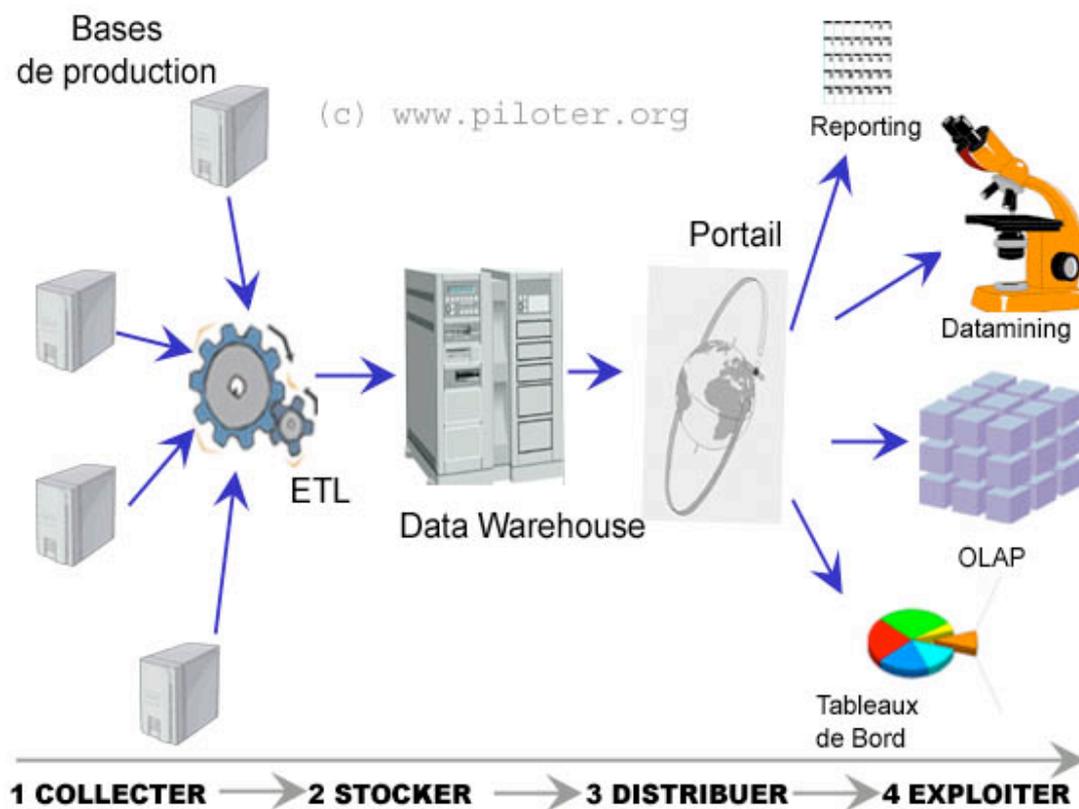
Etude de cas, le déploiement de la solution, l'exemple de GEM Mobilier, les datamarts, Intranet/ Extranet et groupware, mise en oeuvre du système de tableaux de bord, phase 1 : mise en oeuvre du projet, phase 2 : déploiement à l'entreprise, phase 3 : déploiement à l'ensemble du personnel.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Intégration et déploiement du projet décisionnel



### Le schéma général d'un projet Business Intelligence



Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#) est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Audit du système décisionnel

### La performance durable



#### L' amélioration permanente

Avec le temps, l'organisation évolue, les stratégies changent, les décideurs acquièrent de l'expérience. Pour toutes ces raisons, il est prudent de s'assurer régulièrement de la cohérence du système avec les besoins actualisés de l'organisation et les attentes des utilisateurs.

Adopter l'habitude de l'audit méthodique et périodique est vraisemblablement la meilleure solution pour garantir la durabilité de la performance intrinsèque du système de pilotage.

L'étape numéro 10 de la méthode Gimsi, "Audit du système", décrite page 423 de l'ouvrage "[Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#)" expose la technique spécifique pour réaliser un audit et en tirer pleinement les fruits.

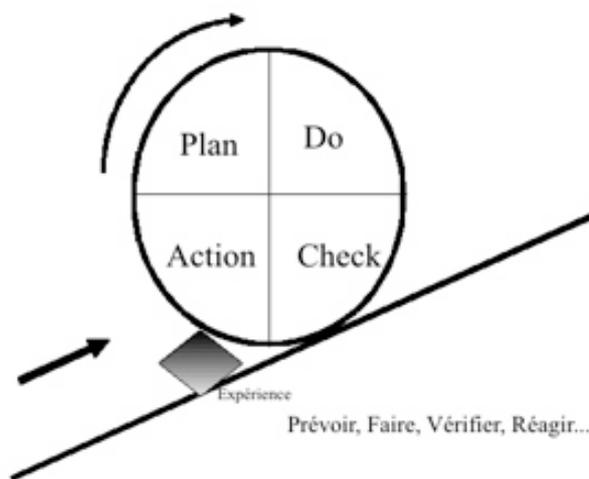


Figure 17.9 La roue de Deming et l'amélioration permanente... © Groupe Eyrolles

*(Image extraite de l'ouvrage de référence)*

Le projet de conception et de réalisation du système de Tableaux de bord de pilotage s'inscrit dans une logique d'amélioration permanente telle que la décrit William Edwards Deming au cours de ses travaux. Le principe du PDCA, matérialisé par la célèbre roue de Deming, Plan, Do, Check Action, Prévoir, faire, vérifier, réagir s'applique donc.

Le concepteur en tiendra compte à toutes les étapes de la réalisation.

Selon ce principe, le projet n'est jamais définitivement achevé. Il progresse grâce à un principe d'auto-enrichissement fondé sur l'expérience acquise.

L'évolution est intégrante à la conception.

**Remarque.** A propos de la roue de Deming : Il s'agit bien de la réalisation et du suivi du projet décisionnel. On ne confondra pas avec le principe de [pilotage et de mesure de la performance](#) mis en oeuvre par ce même projet décisionnel qui s'exprime dans une dimension dynamique.

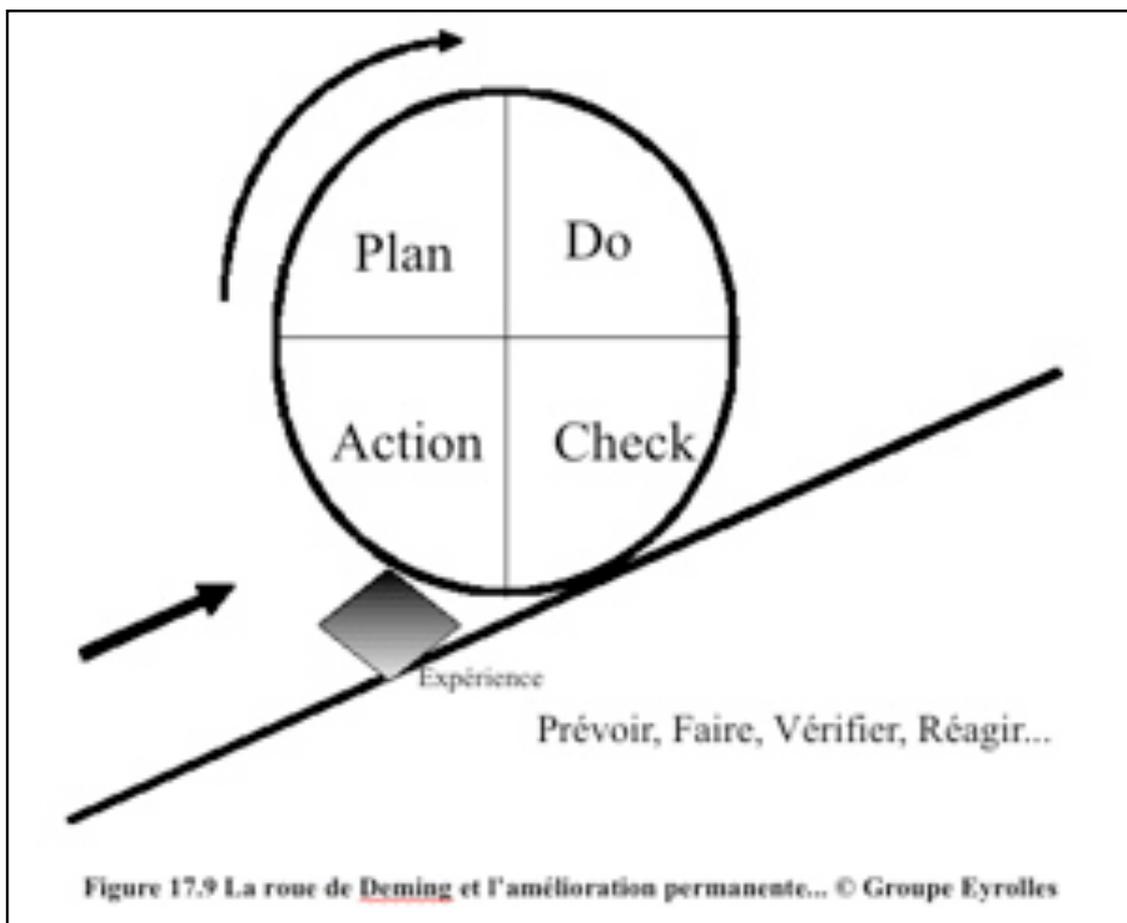
# Fondamentaux du projet décisionnel

## Audit du système décisionnel

### La performance durable



Le projet tableau de bord s'inscrit dans une logique d'amélioration permanente. Le P.D.C.A



Cette Image extraite de l'ouvrage [Les Nouveaux tableaux de bord des managers](#) est sous copyright © Groupe Eyrolles

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Le projet décisionnel

### Assurer la conduite efficace du projet



#### Le projet tableaux de bord, un projet original

La conception et la mise en oeuvre du système de tableaux de bord de pilotage est un [projet à part entière](#) qu'il s'agit de manager comme tel.

Le concepteur n'omettra pas d'apporter de précises réponses aux délicates questions du calcul du [ROI \(Retour sur Investissement\)](#) et de [l'accompagnement du changement](#), sujet sensible par excellence. Bien entendu [le tableau de bord de suivi de projet](#) s'impose pour piloter efficacement le déroulement de l'aventure !

#### La question du ROI

Le projet tableaux de bord est précisément un cas précis où le ROI ne peut être calculé par un simple ratio financier. Le retour sur l'investissement d'un tel projet ne s'exprime pas aussi simplement. C'est vraisemblablement le point le plus difficile à défendre lors de l'établissement du budget prévisionnel.

Si le retour financier direct n'est pas nécessairement visible à court terme, les apports en termes de valeurs ajoutées sont multiples, en tout cas lorsque le projet est correctement conduit.

En complément :

Calculer le [ROI du Data Warehouse](#)

Calculer le [TCO du projet](#) TCO Total Cost of Ownership

Calculer le [ROI du projet Business Intelligence](#)

#### La question de l'accompagnement

La question de l'accompagnement du changement est tout aussi sensible. Le projet tableaux de bord a pour ambition de multiplier les points de prise de décision au sein de l'organisation. La prise de décision n'est pas innée. Les structures traditionnelles ne la favorisent pas. Et la prise de risques est une réalité. Aussi l'accompagnement du changement est la clé de voûte de la réussite du projet dans la durée.

En complément :

[Accompagnement du changement, vaste programme](#)

[Réussir le changement, changement d'habitudes, changement d'habitudes](#)

[Piloter le changement, textes du chapitre Accompagner](#)

La deuxième partie de l'ouvrage "[Nouveaux tableaux de bord des managers](#)" traite en détail les aspects spécifiques de la conduite du projet tableaux de bord.

Pour les projets plus légers ne comportant que quelques tableaux de bord, [la méthode allégée Gimsi Lite](#) s'avère suffisante. Adaptée aux petites unités et PME, elle propose une réalisation complète du [tableau de bord en utilisant Microsoft Excel](#). Rapide à mettre en oeuvre et peu coûteuse, elle est aussi utilisée avec profit pour les projets pilotes mis en oeuvre à titre d'essai, de prototypes et de sensibilisation des personnels, en préparation de la mise en place d'un projet plus global (Gimsi).

Il tombe sous le sens que l'utilisateur averti pourra exploiter la méthode légère avec d'autres outils tableurs (comme Open Office) ou des outils de pilotage dédiés.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Les nouveaux tableaux de bord des managers

### Le projet décisionnel dans sa totalité



Les nouveaux tableaux de bord des managers  
 Le projet Business Intelligence clés en main Alain Fernandez  
 Editions Eyrolles  
 6 ème édition 2013  
 Prix : 33,25 Euros 495 pages

#### [Dossiers & extraits](#)

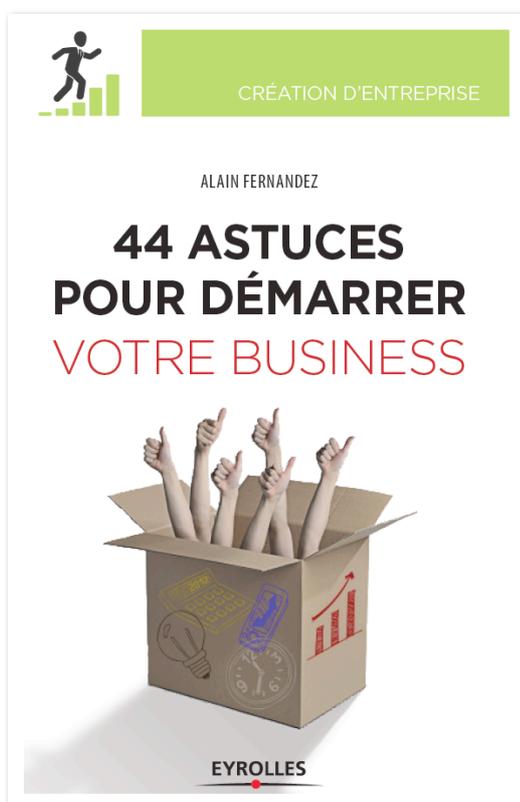
Ce livre, best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets. Centré sur la problématique du décideur en action, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

L'ouvrage développe une démarche coopérative et illustrée en dix étapes qui insiste sur la sélection des objectifs selon la stratégie, le choix des indicateurs de performance, la mise en oeuvre et le déploiement.

*Du même auteur,  
chez le même éditeur...*

# 44 ASTUCES POUR DEMARRER VOTRE BUSINESS



- Editions Eyrolles 2014
- Auteur : Alain Fernandez
- 160 pages
- Prix : 15,20 Euros
- Disponible en librairie et en ligne
- Existe aussi au format PDF (izibook)
- ISBN-10: 2212557752
- ISBN-13: 978-2212557756

[Consultez la fiche  
détaillée, extraits](#)

Certains passent leur vie en entreprise sans rien en apprécier ni être reconnu à leur juste valeur, ayant parfois le sentiment de passer à côté de leurs vraies envies professionnelles. Et si la solution était du côté de l'entrepreneuriat en solo ?

Réaliser son projet professionnel, gagner en autonomie, choisir son chemin en connaissance de cause : tel est le programme de ce guide pratique, structuré en sept étapes balisant de façon progressive la démarche entrepreneuriale.

Comment changer ses repères ? Quelles qualités développer ? Comment bâtir son business model ? Comment intégrer les réseaux professionnels qui comptent ? Toujours pragmatique, l'auteur accompagne le lecteur sur la voie de la réussite via nombre d'exemples, de témoignages et d'une quarantaine d'astuces issues du terrain.

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

## Le projet décisionnel en totalité

---



6<sup>ème</sup> Edition Eyrolles 2013

495 pages 33,25 Euros

[Consultez la fiche détaillée, extraits](#)

### **Vos tableaux de bord sont-ils adaptés au pilotage de la performance ?**

Les tableaux de bord sont au coeur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation. Ce livre, *best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années*, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets. *Centré sur la problématique du décideur en action*, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

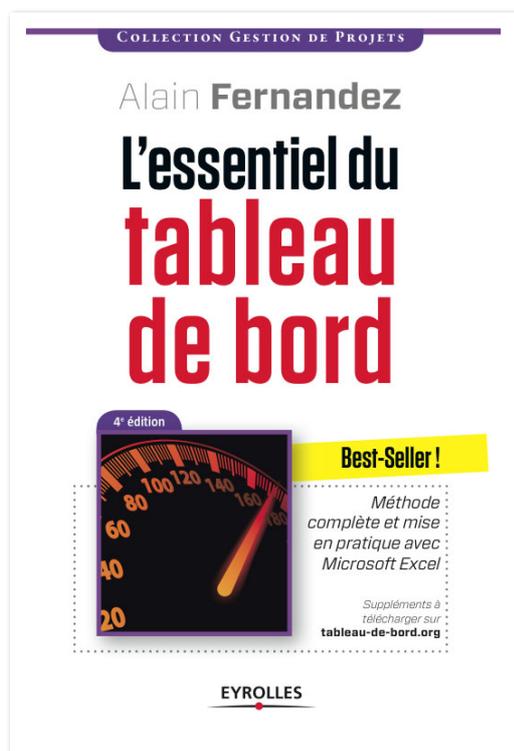
- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

L'ouvrage développe une *démarche coopérative et illustrée en dix étapes* qui insiste sur la *sélection des objectifs* selon la stratégie, le *choix des indicateurs de performance*, la *mise en oeuvre* et le *déploiement*.

Le site [www.nodesway.com](http://www.nodesway.com) propose des dossiers complémentaires en téléchargement libre pour les lecteurs.

# L'essentiel du tableau de bord

## Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel



4<sup>ème</sup> Edition Eyrolles 2013  
Collection Gestion de projet  
250 pages 20,9 Euros

[Consultez la fiche détaillée, extraits](#)  
Libraires en ligne

- Une méthode de conception du tableau de bord en **5 étapes et 15 outils**.
- Les clés pour construire un tableau de bord avec **Microsoft Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques**. Tous les exemples, ainsi qu'un tableau de bord cadre complet, sont disponibles sur le site dédié de l'auteur ([www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org)).
- De précieux repères avec une liste de **Questions/Réponses**.

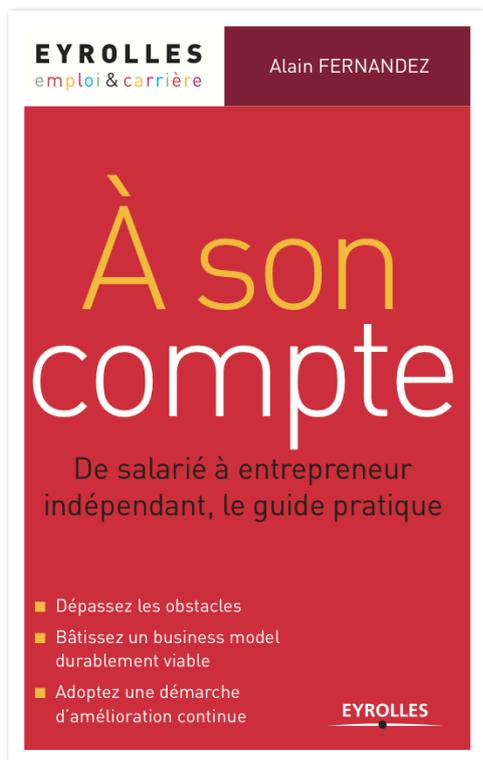
La méthode proposée reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

La première partie de cet ouvrage développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord efficace : définition des axes de progrès, identification des indicateurs clés, composition des écrans.

La seconde partie est orientée réalisation. Les fonctionnalités de Microsoft Excel nécessaires à la réalisation sont présentées et expliquées. Nul besoin d'être un expert, ce livre vous guide pas à pas pour réaliser votre tableau de bord de pilotage opérationnel.

# À son compte

## De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique



Edition Eyrolles 2012  
Collection Emploi & Carrière  
272 pages 19 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

[www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com)  
[www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)

### Un nouveau départ !

**Le salariat n'est pas la seule voie possible pour se réaliser.** Il est désormais bien difficile de bâtir un projet de vie professionnelle conforme à ses aspirations, tout en conservant un statut de salarié. La course à la performance et les exigences de flexibilité des entreprises entravent les projets personnels les mieux préparés. Fort de ce constat, il est alors temps de **se lancer**. Mais comment s'y prendre ? Comment bâtir un projet solide et viable pour se réaliser, tout en assurant son confort matériel ? C'est là l'objet de ce livre. Véritable **coach personnel**, il vous accompagne pas à pas et vous aide à franchir les étapes pour développer une **activité rentable** qui vous permet d'exprimer votre talent.

Ce livre est illustré de multiples **expériences d'entrepreneurs** qui un jour ont choisi de prendre leur carrière en main.

Chacun des 21 chapitres est lié à une page du site web [www.asoncompte.com](http://www.asoncompte.com). Vous pourrez y consulter les compléments, les mises à jour des références (sites et livres) et déposer vos commentaires et témoignages.

# Le chef de projet efficace

## 12 bonnes pratiques pour un management humain



5<sup>ème</sup> Edition Eyrolles 2014  
Collection Gestion de projet  
240 pages 20,90 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

[www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com)  
[www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)

### Les 12 bonnes pratiques pour entreprendre les projets d'entreprise

Pour réussir les projets d'entreprise, complexes par nature, il ne suffit plus de se contenter de satisfaire le traditionnel triptyque **qualité-délais-coûts**, même si l'on y adjoint la désormais incontournable **maîtrise des risques**. La **coopération active** de l'ensemble des partenaires, tout comme l'accession au maximum de **créativité de l'équipe**, sont les facteurs qui font la différence.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre aux multiples enjeux du projet, il n'y a guère d'autre solution que de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active d'entrepreneur.

Ce guide, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit en **12 bonnes pratiques** les conditions nécessaires pour réussir tout projet d'entreprise. Régulièrement mis à jour, cet ouvrage vous explique comment :

- Négocier efficacement avec tous les partenaires
- Anticiper les risques et les menaces
- Satisfaire toutes les parties prenantes
- Bâtir des équipes performantes
- Dynamiser la créativité collective au sein de l'équipe
- Réaliser le tableau de bord projet
- Réussir l'accompagnement du changement
- Accroître significativement sa capacité de rebond

En complément, documents, dossiers et livres blancs sont téléchargeables depuis le site [www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org)

# Le bon usage des technologies

## Expliqué au manager

---



Edition Eyrolles

342 pages 20 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

[www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com)

[www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)

***"S'il était de bon ton pour les décideurs, il y a quelques années, de s'afficher en profane, il faut savoir que la principale cause d'échec des projets est justement ce désintérêt pour la chose technique. En demeurant à distance des questions de mise en oeuvre, les décideurs ne font rien d'autre que déléguer la totalité du pouvoir aux informaticiens. Il ne faut pas être surpris, lorsqu'au final, le projet répond précisément aux exigences techniques, mais se tient bien loin des ambitions initiales de la création de valeurs."***

*Extrait*

Dans un langage clair tourné vers l'utilisation, ce livre pédagogique décrypte les principaux concepts technologiques en usage actuellement. Des mises en oeuvre plus simples, des coûts plus abordables et la création de standards dans les modes de fonctionnement des outils technologiques facilitent la mutation des systèmes organisationnels. Il est désormais possible d'interconnecter l'ensemble des systèmes d'information de tous les acteurs de la chaîne de valeur et d'intégrer ainsi les processus depuis le consommateur jusqu'au dernier fournisseur. Le manager jouera un rôle essentiel d'interface pour faire comprendre, maîtriser et intégrer les technologies modernes dans l'entreprise.

# Fondamentaux du projet décisionnel

## Les sites du portail

---

### *Les sites du portail Piloter la performance*

- ★ [www.piloter.org](http://www.piloter.org) *Le portail du pilotage de la performance*
  - ★ [www.asoncompte.com](http://www.asoncompte.com) *Entreprendre en free-lance*
  - ★ [www.nodesway.com](http://www.nodesway.com) *Concevoir le tableau de bord de pilotage*
  - ★ [www.le-perfologue.net](http://www.le-perfologue.net) *Le blog pro de la performance*
  - ★ [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org) *Le tableau de bord avec Microsoft Excel*
  - ★ [www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org) *Guide en ligne du chef de projet efficace*
-