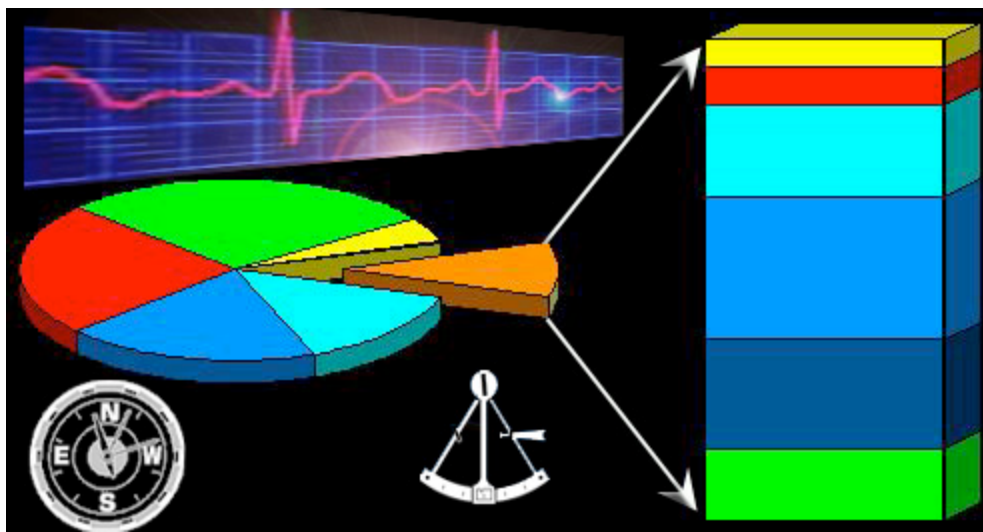


GIMSI

*Le projet Business
Intelligence clés en main*



Méthode pour concevoir et réaliser
le système décisionnel de l'entreprise



2014

<http://www.piloter.org>

© Gimsi est une marque déposée de Alain Fernandez

L'ensemble de ce texte est sous copyright ©Alain Fernandez et ©Groupe Eyrolles

Vous pouvez distribuer ce texte à volonté mais il est formellement interdit de le modifier.

Une anecdote personnelle en guise d'introduction : Le séminaire KPI

Il y a quelques temps, au cours d'un séminaire pour dirigeants, je développais les aspects bien spécifiques du choix des objectifs et de l'identification des facteurs de succès lorsqu'un auditeur me dit ainsi : *“Ma mère qui est une femme de raison m'a toujours dit : ne perds pas ton temps avec les préliminaires et va directement à l'essentiel. Dites, on pourrait aborder dès à présent la question des indicateurs de performance ?”*

Je lui répondis : *“Bien que nous connaissons tous au moins une situation où les préliminaires sont particulièrement importants, je reconnais que dans le cas présent votre mère a tout à fait raison. Il faut toujours aller à l'essentiel. Mais vous, vous avez tort. Désolé de vous le dire ainsi. Les indicateurs de performance ne sont pas l'essentiel. Le plus important, c'est de savoir ce que vous voulez faire et comment vous allez le faire. Le moyen choisi pour mesurer, c'est à dire les indicateurs de performance, ne vient qu'ensuite.”*

Les indicateurs de performance, que l'on préfère bien souvent dans leur forme américanisée KPI « Key Performance Indicators », suscitent un véritable engouement. On les voit partout. Pas une activité n'y échappe. Définir des indicateurs semble être la règle du moment.

Cela dit, c'est compréhensible. Avec l'incertitude ambiante, mesurer la performance rassure.

Mais quelle performance ?

Là on ne sait plus. C'est le paradoxe.

On ne pilote que ce que l'on mesure ... Et puis quoi ?

A force de marteler des slogans du type *“On ne pilote que ce que l'on mesure”*, on mesure un peu tout et n'importe quoi. Au final on ne sait plus trop ce que l'on pilote, ni même si on pilote. Je me demande s'il ne faudrait pas, durant un temps en tout cas, inverser la formule afin de se recentrer sur l'essentiel.

“ On ne mesure que ce que l'on pilote”.

Sous entendu, si on ne pilote pas on ne mesure pas. Cette formule inciterait à mieux définir ce que l'on souhaite piloter avant de partir tête baissée dans la quête des indicateurs de performance.

En fait, le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

Avec l'avalanche de déréglementations en tout genre, nous vivons le passage d'une entreprise pyramidale, dirigiste et un peu paternaliste à une entreprise de type “libérée” au sens far-west du terme où la prime est offerte au plus déloyal, au moins fidèle. La fin justifie les moyens semble-t-elle nous sermonner.

Heureusement, la société civile, notamment dans le cadre du développement durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises exige de nouvelles règles de conduite des entreprises. La gouvernance en est une facette. La coopération étendue, la

transparence généralisée, l'autonomie et le travail en équipe responsable en sont une autre.

De nouveaux systèmes de prise de décision, bien plus respectueux autant des règles de l'éthique la plus élémentaire que des aspirations réelles des femmes et des hommes de l'entreprise, sont désormais nécessaires. Par chance, ces systèmes de prise de décision de nouvelle génération sont justement les moteurs de la réactivité et de la créativité, les deux besoins de l'entreprise d'aujourd'hui.

C'est un peu tout cela que nous allons développer dans le livre les « nouveaux tableaux de bord des managers », le quoi, le pourquoi et le comment définir et construire les tableaux de bord de ces nouveaux systèmes de prise de décision... Sans oublier les indicateurs de performance !

Ce texte, sous copyright Eyrolles, est l'avant propos de la 4ème édition de l'ouvrage de référence de ce dossier

Piloter la performance, un travail d'équipe

Déployer la stratégie exige un système d'information décisionnel cohérent

Il est assez paradoxal de constater l'écart abyssal existant entre la stratégie poursuivie par une organisation et la structure de son système de Business Intelligence. Que la qualité de la prise de décision soit le véritable moteur de la réussite de l'entreprise est désormais une évidence pour tout un chacun. Nul besoin de le démontrer une fois de plus. Les temps d'incertitude que nous vivons au quotidien depuis déjà quelques décennies ont propulsé le pilotage de la performance au premier plan des préoccupations. L'erreur de direction ne pardonne plus.

Pourtant, la très large majorité des projets de tableaux de bord réalisés à ce jour perpétuent inlassablement les recettes du passé. « *Homo oeconomicus is not dead* », semblent ressasser en rite incantatoire les concepteurs, déterrants une fois de plus le mythe du décideur absolu, omniscient et omnipotent.

Sans aucun rapport avec la stratégie poursuivie, les systèmes d'information décisionnels ainsi conçus se résument à un empilage de reportings chapeauté d'une poignée de tableaux de bord dits « stratégiques ». Monolithiques et rigides, ils écrèment au passage toute la richesse et la saveur de l'information. Bref, rien de bon pour la décision. Aussi pauvrement assistée, la stratégie, une fois déployée, a bien peu de chance de passer au stade opérationnel.



Le tableau de bord est l'instrument de l'aide à la décision

Quels que soient l'organisation, son secteur d'activité ou son modèle économique, la réussite de la stratégie dépend étroitement de sa cohérence avec le système d'information décisionnel. Pour être réactif et prospectif, donc efficace, chaque décideur, expert en son domaine d'intervention, doit disposer impérativement d'un tableau de bord à part entière, composé d'indicateurs minutieusement sélectionnés par ses soins. Le tableau de bord, instrument incontournable de l'aide à la décision, est l'assistant du décideur dans sa démarche d'amélioration continue de la performance au sens de la stratégie poursuivie.

La décision est une prise de risque

Pour bien concevoir le système de Business Intelligence, il faut déjà se débarrasser de l'idée simpliste qu'il puisse exister quelque part une information déterminée qu'il suffirait de débusquer pour décider à coup sûr.

Ce mythe est encore aujourd'hui entretenu par les services marketing des éditeurs de produits « business intelligence », amalgamant allègrement quantité de données collectées et pertinence de l'information. La problématique est un peu plus délicate que cela. Là encore, les longues explications ne sont guère nécessaires. Il suffit que chacun d'entre nous réfléchisse à une situation vécue de prise de décision, professionnelle ou non.

Une situation un peu complexe, lorsque aucune des alternatives candidates ne se détache franchement du lot. En temps d'incertitude, c'est le cas le plus courant. Comment alors évaluer chacun des choix possibles ? Comment s'engager ? Comment apprécier les risques de chaque alternative ? Toute décision est une prise de risque. C'est là le premier point d'articulation du projet décisionnel.

La gestion du risque et les systèmes ultra-dirigistes

Les organisations ont toujours fonctionné grâce aux capacités infinies d'adaptation des femmes et des hommes de terrain, qui savent aller bien au-delà des procédures et des cadres imposés. Ils communiquent, échangent et partagent naturellement, en tout cas bien plus qu'ils ne thésaurisent l'information et la connaissance. L'avènement de l'interactivité généralisée, des réseaux sociaux et du micro blogging, poussent encore plus avant les capacités d'échange et de partage, tout en stimulant l'expression spontanée.

C'est une véritable chance pour toutes les organisations modernes. Il n'existe en effet pas d'autre solution que la coopération largement étendue pour résoudre l'insurmontable casse-tête de la mesure du risque de la décision en un contexte d'incertitude. C'est bien en référence à cette dynamique coopérative, même si elle ne semble encore qu'en friche, que sera conçu le système de Business Intelligence à base de tableaux de bord de pilotage.

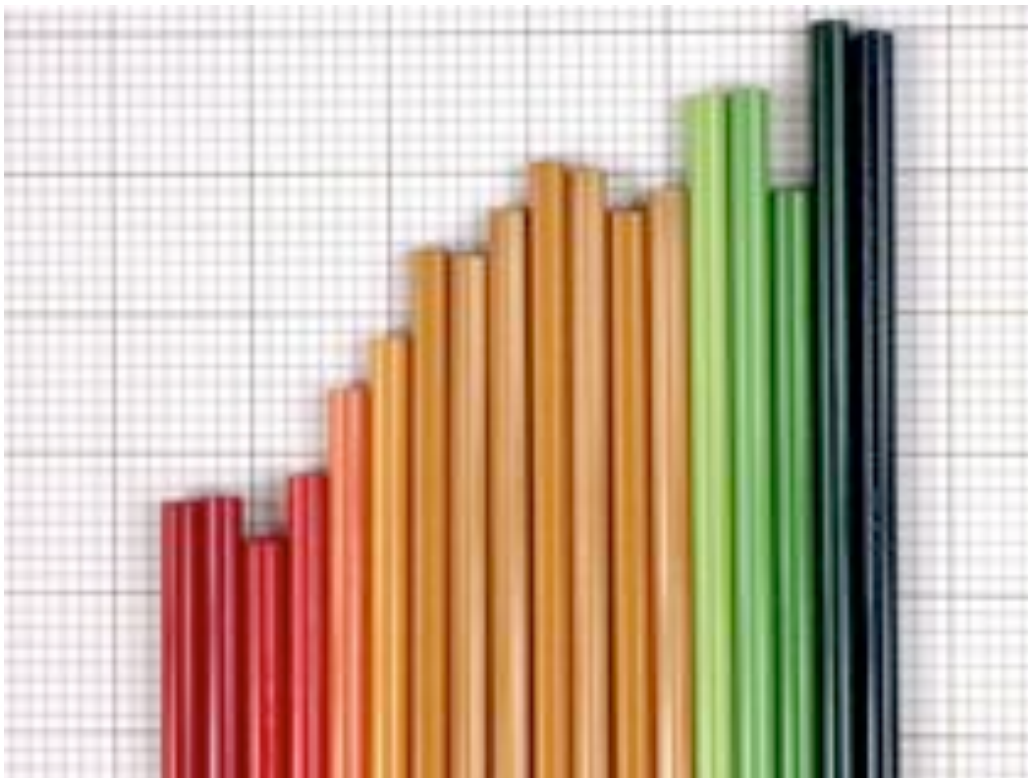
La coopération active est le second point d'articulation du projet décisionnel.

Conduire le projet décisionnel

La méthode Gimsi décrite au fil des pages de l'ouvrage de référence « Les nouveaux tableaux de bord des managers » et brièvement résumée ici, développe une approche coopérative centrée sur l'humain décideur. La démarche met en cohérence le pilotage de la performance, la stratégie exprimée et les outils de la Business Intelligence au sein même de l'organisation.

- La première partie de l'ouvrage expose et développe la relation entre la mesure de la performance et la problématique de la prise de décision.
- La deuxième partie décrit les phases de conduite du projet. Construire les équipes, définir le budget, réaliser le tableau de bord de pilotage et assurer l'accompagnement du changement sont au programme.
- La troisième partie décrit, dans le détail, la méthode pour bâtir un système d'information décisionnel opérationnel. Depuis la conception de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des progiciels de Business Intelligence, en passant par le choix des indicateurs de performance et la composition des tableaux de bord, toutes les étapes sont soigneusement traitées et illustrées d'exemples de terrain concrets.

Ce texte, est l'introduction de l'ouvrage "les nouveaux tableaux de bord des manager", référence de ce dossier



Gimsi, une démarche orientée décideur en action

Dans "système décisionnel", il y a "décision"

Les méthodes de mise en oeuvre de systèmes décisionnels, trop influencées par un modèle d'hyper-rationalité, finissent toujours par considérer les acteurs de l'organisation comme une vulgaire variable négligeable et interchangeable. Ne perdons jamais de vue que ce sont *les hommes qui prennent les décisions*. Si les objectifs ne leur siéent pas, s'ils ignorent tout de la stratégie poursuivie, si le risque est difficile à évaluer ou encore si le système n'est pas adapté à leurs besoins précis, ils ne prendront pas les décisions. Point barre.

Il est assez navrant de constater qu'aujourd'hui encore, la grande majorité des approches de conception des systèmes décisionnels d'entreprise procèdent ainsi, d'une manière péremptoire, unilatérale et définitive.

Piloter la performance durable, une démarche coopérative

Définition : Gimsi ® est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point central du Business Performance Management.

Structurée en 10 étapes, la méthode s'inscrit naturellement dans un mode de management moderne fondé sur un principe de gouvernance généralisée privilégiant la prise de décision répartie. Multiplier les points de décision, rapprocher le processus décisionnel au plus près du terrain, là où se situe l'information, là où l'action est possible, est en effet l'unique moyen de maîtriser la complexité croissante des organisations.

Les décideurs ne sont pas isolés. La méthode Gimsi favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business Intelligence.

Avec Gimsi, le décideur est au premier plan

A la traditionnelle approche *Top->Down* proposée par la grande majorité des méthodes de conception, Gimsi contrebalance une démarche *Bottom->Up* et se focalise sur la question essentielle :

Comment faciliter la perception des risques en situation d'incertitude pour prendre du mieux possible les décisions sur le terrain ?

Il ne s'agit plus de "pousser" et d'imposer unilatéralement les solutions dans la logique de contrainte propre aux organisations hiérarchisées et autoritaires :

"Vaille que vaille, ça passe ou ça casse, tu acceptes ou tu te casses".

Les décideurs seront en mesure d'évaluer les risques et de prendre les décisions si, et seulement si, ils maîtrisent l'ensemble du processus et s'approprient le système décisionnel. L'implication et l'appropriation volontaire sont désormais au coeur de la méthode.

C'est en effet l'unique moyen de maîtriser la complexité croissante.

Maitrise de la complexité et aspirations personnelles

Face à la complexité, la problématique de la décision mérite d'être revisitée en tenant compte notamment de l'importance essentielle des attentes et des aspirations personnelles de chaque acteur de terrain, tout en utilisant au mieux les outils de communication et de partage proposés par l'entreprise pour la mise en place de l'intelligence collective.

Si l'usage de la méthode GIMSI ® est gratuit, la méthode n'est pas pour autant dans le domaine public.

GIMSI ® est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ

Les étapes de la méthode

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Phase	N°	Etape	Objectifs
Identification <i>Quel est le contexte?</i>	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
Conception <i>Que faut-il faire ?</i>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre <i>Comment le faire ?</i>	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i>

Les quatre phases

Phase 1. Identification

Quel est le contexte ?

Au cours des étapes 1 et 2, nous étudierons successivement l'environnement de l'entreprise en terme de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise (l'organisation et les personnes).

Phase 2. Conception

Que faut-il faire ?

À l'étape 3, nous aborderons une méthode pratique pour définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Puis, aux étapes 4 et 5, nous étudierons le tableau de bord et nous choisirons les indicateurs. L'étape 6 sera consacrée à la collecte des informations et nous construirons le système de tableau de bord à l'étape 7.

Phase 3. Mise en œuvre

Comment le faire ?

Maintenant nous sommes armés pour choisir le progiciel. Nous définirons à l'étape 8 une méthode rationnelle pour choisir sans être influencé par les annonces marketing et les campagnes journalistiques. Nous étudierons l'intégration et le déploiement de la solution à l'étape 9.

Phase 4. Suivi permanent

Le système correspond-il toujours aux attentes?

Nous nous assurerons, selon un processus d'amélioration permanente, de l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. Nous traiterons de l'audit du système à l'étape 10.

Structure de chaque chapitre et description des étapes

Chaque étape fait l'objet d'un chapitre indépendant de la troisième partie. Chacun des chapitres décrivant une étape de la méthode se décompose en 5 paragraphes principaux :

- *Objectifs de l'étape.*
- *Déroulement de l'étape et recommandations.*
- *Résultats attendus.*

Ce paragraphe sera uniquement présent lorsqu'il semblera nécessaire de compléter l'interprétation des objectifs attendus.
- *Qui et comment ?*

Au cours de ce paragraphe, nous préciserons les points pratiques du déroulement de l'étape :

 - Liste des acteurs concernés et précision des rôles.
 - Définition des documents de travail.
 - Document de synthèse et communication des résultats de l'étape.
 - Durée et enchaînement de l'étape.
- *Résumé/remarques et commentaires.*

Etape 1

1 – Environnement de l'entreprise Stratégie de l'entreprise et le tableau de bord

Objectifs de l'étape

Identification de l'entreprise en termes de marché, de stratégie et de management.

- Définir la portée et le périmètre de l'étude ;
- Contrôler la finalité ; ☒
- Mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel
- Évaluer la difficulté.

Au cours de cette première étape d'identification, l'entreprise est analysée en termes de :

✓ *Marché*

- Quels sont sa clientèle, sa concurrence, son environnement, ses produits, ses fournisseurs et partenaires... ?

✓ *Ressources*

- Quelle est sa capacité à intégrer des solutions de haute technologie ?

✓ *Management*

- Quel type de management pratique-t-elle et délègue-t-elle les pouvoirs ?

✓ *Culture*

- Quels sont les impacts de la culture d'entreprise sur ses structures ?

✓ *Stratégie*

- Comment se positionne-t-elle sur l'échiquier et comment envisage-t-elle son devenir ?

En résultat seront identifiés :

- ✓ 1. La portée du projet.
- ✓ 2. Le niveau d'engagement de la direction.
- ✓ 3. Une première appréciation de la difficulté.
- ✓ 4. Une première appréciation du degré de coopération potentielle.

Plan de travail de l'étape 1

1. L'entreprise et son marché

2. La complexité du marché

La clientèle

La concurrence

Les produits

Fournisseurs et partenaires

3. Ressources et politique de l'entreprise

Quel est le niveau d'équipement de l'entreprise ?

Qui sont les acteurs de l'entreprise ?

Quelle est la politique interne de l'entreprise ?

Quel est le poids de la culture de l'entreprise ?

4. Stratégie de l'entreprise

Principe

Qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?

Le plan stratégique

Les stratégies coopératives

Le levier : la chaîne de création de valeurs

Le business plan

Les stratégies émergentes

Bonnes pratiques

5. Le système décisionnel est la brique essentielle de la mise en action de la stratégie

6. Résultats

7. La finalité du projet

La portée du projet

L'engagement de la direction

Mesure de la difficulté

Mesure du degré de coopération



<http://www.tb2.eu/n1>

Etape 2

2 – Identification de l'entreprise Les processus critiques

Objectifs de l'étape

La structure de l'entreprise :

- Identification des processus cibles
- Identification des activités concernées
- Identification des acteurs
- Constitution des groupes de travail.

Au cours de cette deuxième étape d'identification, l'entreprise est analysée en termes de :

✓ 1 Métiers

- ❖ Quels sont les métiers pratiqués par l'entreprise ?

✓ 2 Processus

- ❖ Identification des processus concernés par le projet, mise en évidence des points d'interface sensibles.

✓ 3 Activités

- ❖ Identification de l'ensemble des activités de tous les processus sélectionnés.

En résultat, seront identifiés :

- ✓ Les processus et les activités critiques.
- ✓ Les hommes concernés sur le terrain par le projet.
- ✓ Constitution des groupes de travail.

Plan de travail de l'étape 2

1. Les métiers

Historique...

2. Les processus

Qu'est-ce qu'un processus ?

La vision horizontale : la vision du client

Mise en évidence des points sensibles : le cloisonnement et les interfaces fonctionnelles

Quelques recommandations

3. Les activités

Qu'est-ce qu'une activité ?

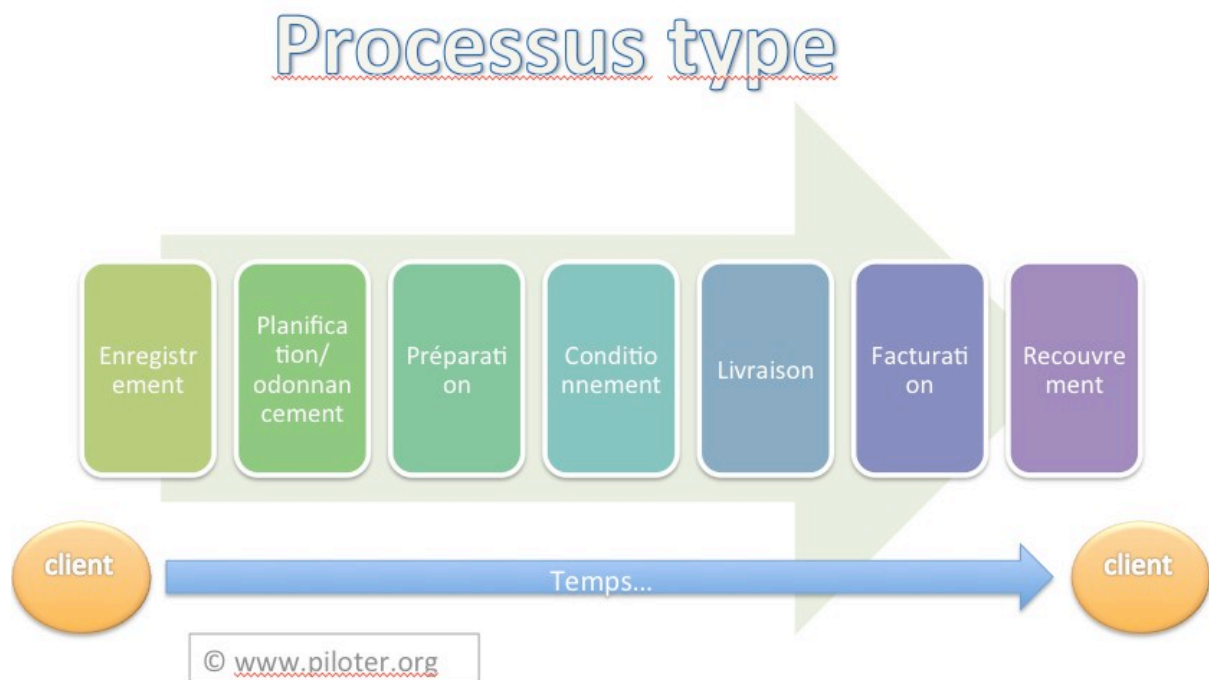
Comment définir les activités ?

Efficience et efficacité

4. En résultat : identification des points d'intervention

Identification des processus et des activités critiques

Identification des rôles et constitution des groupes de travail



<http://www.tb2.eu/n2>

Etape 3

3 – Définition des objectifs De la stratégie à la tactique

Objectifs de l'étape

Pour décider, il faut un objectif.

- Au cours de cette étape, nous choisirons les objectifs les plus adaptés pour décider.
- Nous analyserons les critères de choix définissant un « bon » objectif.
- Nous étudierons une méthode efficace pour les sélectionner.

Au cours de cette première étape de conception, les objectifs correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés.

Chaque objectif sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les 6 critères suivants

- ✓ **Borné**
 - ❖ L'objectif est limité dans le temps.
- ✓ **Mesurable**
 - ❖ Définition d'une métrique.
- ✓ **Accessible**
 - ❖ Quels moyens, quelles contraintes, quels risques.
- ✓ **Réaliste**
 - ❖ Quelle méthode d'accès.
- ✓ **Fédérateur**
 - ❖ Adhésion globale.
- ✓ **Constructif**
 - ❖ Contribue aux objectifs globaux.

En résultat, chaque groupe de travail dispose de la description de ses quelques objectifs de progrès.

Plan de travail de l'étape 3

1. De la stratégie globale aux objectifs locaux

Les types de décision

2. Les objectifs du décideur

Comment rapprocher les enjeux souhaitables et la tactique possible ?

Comment éviter le décalage entre le souhaitable visé par les hautes sphères et le possible envisagé sur le terrain ?

3. Le choix des objectifs

Les critères de choix d'un objectif local

4. Le management du risque

Définition

Identifier les risques

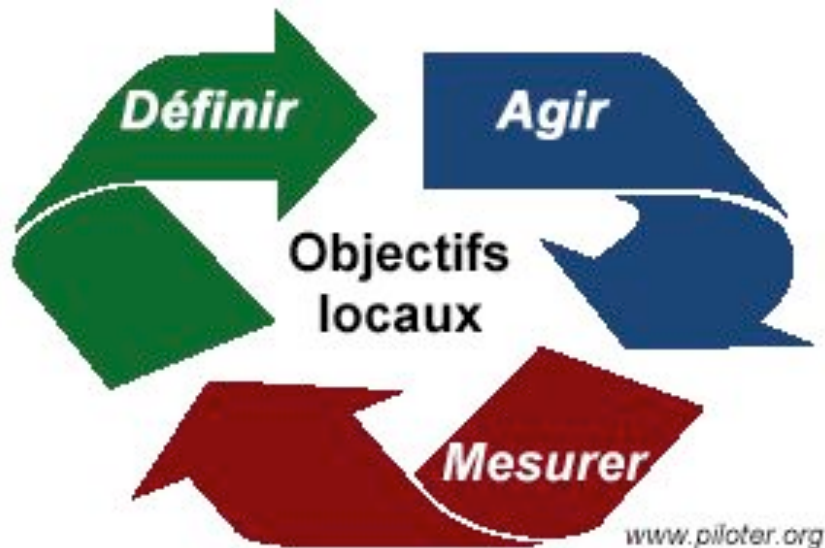
Prévenir les risques ou les rendre acceptables

Les moments critiques

5. La phase de choix des objectifs

Qui et comment ?

Le brainstorming



Étude de cas : L'entreprise GEM Mobilier et le nouveau contexte économique

Présentation de l'entreprise GEM Mobilier

- Fiche signalétique de GEM Mobilier
- GEM Mobilier, positionnement concurrentiel
- État des lieux
- Stratégie de développement
- Le Juste À Temps

Mise en œuvre de la stratégie

- Mise à plat des processus internes
- Réorganisation de l'entreprise en équipes autonomes
- Modification des relations de sous-traitance

Notre mission

- Application de la méthode : le choix des objectifs
- Développement durable

GEM Mobilier et l'e-business

- Intégration par l'Internet
- Quelques exemples d'objectifs locaux choisis



www.tb2.eu/n3

Etape 4

4 – Construction du tableau de bord

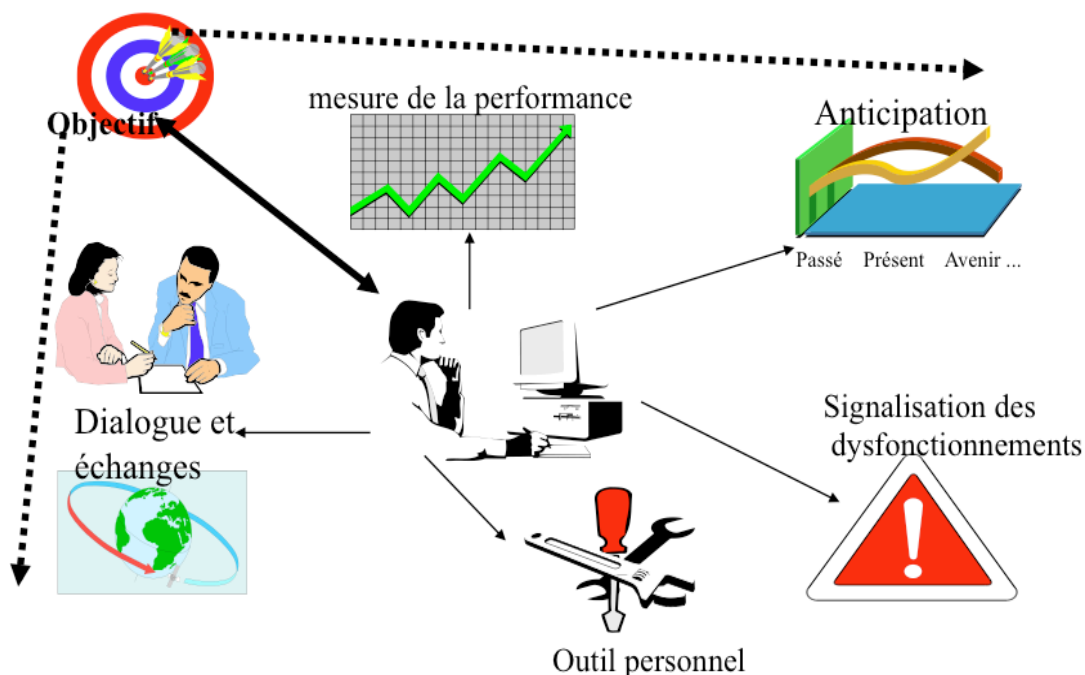
Objectifs

Au cours de cette étape, nous analyserons la structure du tableau de bord du décideur et notamment, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Au cours de cette deuxième étape de conception, le tableau de bord est défini.

Rôle et fonctions du tableau de bord :

- Le tableau de bord assure une perception cohérente de la mesure de la performance.
- Le tableau de bord ne comporte qu'un nombre d'indicateurs limité : 7±2 indicateurs sont suffisants.
- Le tableau de bord ne comporte que des indicateurs porteurs d'un sens précis pour son utilisateur.
- Le tableau de bord est un instrument personnel et un outil de communication. □ Le tableau de bord est intrinsèquement cohérent.



Plan de travail de l'étape 4

1. Le tableau de bord pour une perception cohérente et la mesure de la performance

- Vision cohérente par rapport aux objectifs
- Mesure de la performance et anticipation
- Signalisation des dysfonctionnements
- Références communes pour l'équipe
- Communication
- Outil personnel

2. La structure du tableau de bord

- Pourquoi un nombre restreint d'indicateurs ?

3. De la donnée à l'indicateur

- Donnée et information
- Les indicateurs

4. Le tableau de bord est un instrument personnel

- La prospection et « la liberté d'investigation »
- Cohérence globale du tableau de bord et règle de révision

Remarques et commentaires

- La construction du tableau de bord se passe des conseils avisés extérieurs à l'équipe !
- La prise de décision en groupe n'est pas innée



<http://www.tb2.eu/n4>

Etape 5

5– Choix des indicateurs

Objectifs de l'étape

Il est maintenant temps de choisir les indicateurs. Nous analyserons les critères et la méthode de choix d'un bon indicateur adapté aux besoins des décideurs.

Sélection et construction des indicateurs.

Chaque indicateur sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les 5 critères suivants :

➤ **Temps réel**

Il est rafraîchi suffisamment fréquemment afin de permettre la prise de décision dans les meilleures conditions.

➤ **Mesure un ou plusieurs objectifs**

Il mesure la performance selon un ou plusieurs objectifs.

➤ **Induit l'action**

Selon l'information portée, il déclenche une ou plusieurs actions.

➤ **Constructible**

C'est le résultat de l'étape suivante.

➤ **Présentable sur le poste de travail**

Il est « ergonomiquement » présentable sur le poste de travail de manière à ce que l'information et le sens porté soient compris le mieux possible.

En résultat, chaque groupe de travail dispose de ses indicateurs pertinents en fonction de ses objectifs de progrès.

Plan de travail de l'étape 5

1. Le choix des indicateurs

2. Les critères de choix d'un indicateur

Un indicateur doit être utilisable en temps réel

L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs

L'indicateur doit induire l'action

L'indicateur doit être constructible

L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail

3. Déroulement de la phase de choix des indicateurs

Première phase : étude des causes

Seconde phase : sélection des indicateurs

Qui et comment ?

Résumé de l'étape 5

La mesure des intangibles

1. Piloter une activité en temps d'incertitude est un exercice bien plus exigeant

2. La mesure de la satisfaction client

3. La précision de la mesure

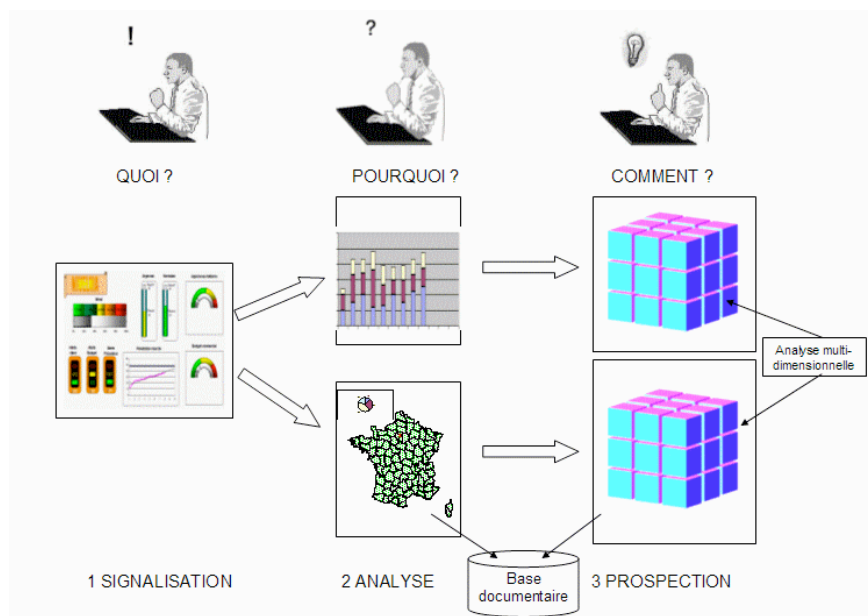
Remarques et commentaires

Ne pas confondre l'effet et la cause

Un indicateur n'est pas un outil de motivation !

Suivre de près les phénomènes d'hystérèse

Ne pas conclure que toute corrélation est causalité



Étude de cas

Le choix des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier

Amélioration des processus

Constat

Les voies d'amélioration

Les temps d'attente...

Les limites de l'amélioration...

Les indicateurs choisis

Le suivi des partenaires

Mais comment mesurer la « santé » de son partenaire ?

Faut-il alors s'immiscer dans la gestion et l'organisation des partenaires ?

Les indicateurs choisis par GEM Mobilier

La mesure de la satisfaction client

La valeur du client

La valeur pour le client

Les indicateurs et le Web

Évaluer la qualité du site

Drainer les visiteurs

La veille



<http://www.tb2.eu/n5>

Etape 6

6– La collecte d’informations

Objectifs de l’étape

Une fois les indicateurs choisis, nous allons les construire avec les informations à notre disposition.

Au cours de cette étape, nous allons étudier une méthode d’évaluation des informations nécessaires pour la construction des indicateurs.

Les informations utilisées pour construire les indicateurs sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- **Accessible techniquement.**
L’information est disponible physiquement, elle est accessible au sein de l’infrastructure existante.
- **L’information est disponible logiquement**
Elle est nettoyée, vérifiée et consolidée.
- **Disponible « politiquement »**
L’acteur produisant ou utilisant habituellement cette information est prêt à en faire partager les règles d’usage.
- **Pérenne**
Elle ne disparaîtra pas sans prévenir.
- **Degré de confiance**
Les utilisateurs ont foi en cette information.
- **Coût**
On connaît le coût d’obtention de l’information.
- **Simplicité de la règle de construction.**

En résultat : la liste des informations utilisées pour bâtir les indicateurs.

Plan de travail de l'étape 6

1. La disponibilité de l'information

2. Structuration et construction de l'information

L'accès à l'information

Le contrôle de l'information

Le coût de l'information

3. La collecte et la gestion de l'information décisionnelle

Les orientations actuelles

La collecte des données sur le terrain

Accéder aux données de l'entreprise

Data warehouse et Datamart

4. Consolidation des données

Standardisation des formats

Cohérence contextuelle

Quelques précisions à propos de la collecte des données

Reconsidérer la conception des systèmes

Gérer les métadonnées

5. De l'information à la construction des indicateurs

L'information doit être accessible techniquement

L'information utilisée doit être disponible « politiquement »

L'information a un coût

L'information a une durée de vie plus ou moins limitée

La règle de construction ou de consolidation est plus ou moins simple

L'information doit être « fiable » au sens des utilisateurs

6. Déroulement de la phase de construction des indicateurs

Première phase : étude des causes

Seconde phase : sélection des informations

Remarques et commentaires

Les data warehouses remplissent à merveille le rôle de parapluie

L'information, c'est ce que l'on a le plus de mal à donner

Un point sur le **Big Data**, comment l'exploiter au service du processus décisionnel

Étude de cas

La construction des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier
Description rapide de l'infrastructure technologique de GEM Mobilier

Au siège

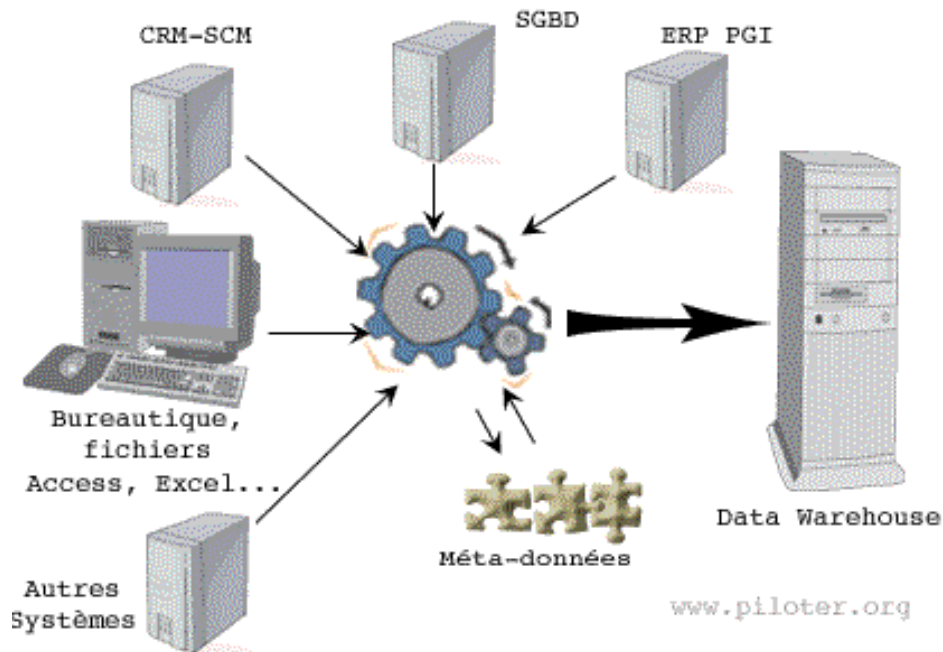
En agences

Le site de Troyes

Les projets à court terme

La construction des indicateurs

Voir aussi le dossier : <http://www.piloter.org/business-intelligence/index.htm>



<http://www.tb2.eu/n6>

Etape 7

7– Le système de tableau de bord

Objectifs de l'étape

Le décideur et son tableau de bord ne sont pas isolés. Nous étudierons au cours de cette étape les liens et échanges entre les différents tableaux de bord et nous assurerons la cohérence globale.

Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableaux de bord. Être autonome, ce n'est pas être isolé.

Les décideurs partagent et communiquent, notamment en utilisant des systèmes de messagerie et de groupware. Ils échangent des informations construites et analysées.

C'est ainsi que chacun enrichit sa compréhension des problèmes.

Cette approche est grandement préférable aux techniques habituelles de reporting et de consolidation successives qui, au contraire, appauvrissent l'information.

Ces échanges de connaissances se déroulent autant dans le sens horizontal que vertical.

Une fois le système en activité, pour éviter les dérives et garantir la cohérence globale avec la stratégie déployée, la direction pourra périodiquement procéder à des audits dans des conditions clairement définies et acceptées.

Plan de travail de l'étape 7

1. Le décideur est intégré dans l'organisation

2. Partager la connaissance

De la procédure établie à la connaissance partagée

Le groupware pour le partage de l'information

Les entreprises et le groupware

3. Les échanges inter tableaux de bord

De l'accès global aux données à l'échange d'informations structurées

L'orientation processus

Les liens latéraux et verticaux

4. La cohérence du système de tableaux de bord

La mesure de la performance globale

Contrôle et audit

Contrôle sur la construction des indicateurs et la vie du système

5. Les limites du système de tableaux de bord

La fixation des objectifs

La pertinence des indicateurs

La fiabilité du feed-back

Les dérives

Étude de cas

L'entreprise GEM Mobilier

Les indicateurs orientés processus



<http://www.tb2.eu/n7>

Etape 8

9– Choix des outils technologiques

Objectifs

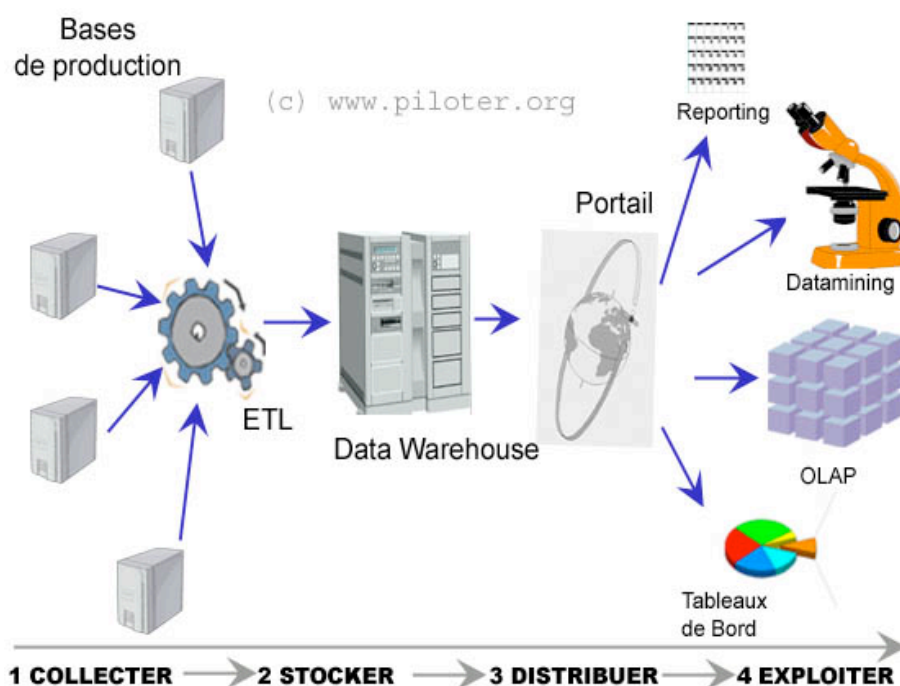
Après avoir étudié les principaux concepts des outils de la Business Intelligence (BI) et analysé l'offre du marché, nous définirons une méthode d'évaluation des outils en fonction de nos propres besoins. Nous illustrerons cette étude avec l'exemple de l'entreprise GEM.

Le système décisionnel se compose des 3 principaux éléments :

- La **collecte** avec notamment les outils d'ETL
- Le **stockage** avec les datawarehouse, datamart, in memory...
- Le **déploiement** avec les portails et l'Internet/Intranet.
- L'**exploitation** avec les outils de présentation et d'analyse (OLAP).

Un point sur le **Big Data**

Pour sélectionner le produit de présentation adéquat, il est important de commencer par identifier les critères de choix propres à l'entreprise et à son besoin. Les produits seront confrontés et comparés sous l'éclairage de cette grille.



Plan de travail de l'étape 8

1. Les origines des outils de la Business Intelligence

La période initiale

La nouvelle génération

2. Le système décisionnel

3. Collecter et stocker l'information décisionnelle

4. Déployer l'accès à l'information décisionnelle

Le coût des licences

La technologie : le décisionnel sur le Web

Les portails d'entreprise

5. Exploiter : l'aide à la décision

Structure d'un outil de tableau de bord

Le concept OLAP

Perspectives technologiques de la Business Intelligence

6. Panorama des produits

7. Le choix d'un progiciel

Processus de choix d'un progiciel

Élaboration des critères de choix

Remarques et commentaires

Le support technique

La souplesse de configuration

Le coût des licences

Étude de cas

Le choix de l'entreprise GEM Mobilier

Orientation utilisateur

Facilité de déploiement, de communication et d'échange

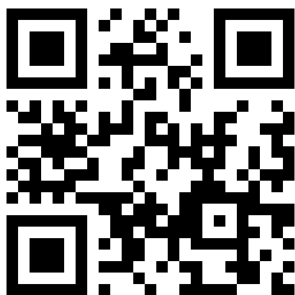
Services

Le questionnaire proposé lors de l'étude de GEM Mobilier

Les résultats...

Quelques généralités...

Voir aussi le dossier : <http://www.piloter.org/business-intelligence/index.htm>



<http://www.tb2.eu/n8>

Etape 9

9– Intégration et déploiement de la solution

Objectifs

Au cours de cette étape, nous étudierons les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

- Configuration des progiciels ;
- Développements spécifiques ;
- Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise ;
- Déploiement de la solution.

La phase d'intégration et de déploiement n'est pas la plus facile ni la moins coûteuse du projet.

Pour bien la préparer, il est bon de tenir compte :

- des contraintes propres aux produits choisis
Formation, adaptations techniques, configuration et personnalisation des outils... ;
- des contraintes propres à l'entreprise
Processus, infrastructure existante sur le plan physique et logique...
- du coût total
En n'oubliant pas l'ensemble des coûts accessoires
- de la durée
Il est préférable de répéter plusieurs projets courts que de se lancer dans un projet global.

On considérera également, à leur juste valeur, les questions de sécurité, de maintenance et de documentation.

Plan de travail de l'étape 9

L'intégration et le déploiement de la solution

- Les contraintes imposées par l'entreprise
- Les contraintes imposées par le logiciel
- Responsabilité
- Coûts
- Pour des projets courts !
- Recettes

Configuration et personnalisation des progiciels

- Personnalisation en utilisant les ressources internes du produit
- L'administration de la personnalisation

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

Remarques et commentaires

- Garder du temps pour ôter les grains de sable...
- On ne réalise pas qu'un seul projet

Étude de cas

- Le déploiement de la solution, l'exemple de GEM Mobilier
- Le nouveau contexte
- Les datamarts
- Intranet/Extranet et groupware
- Mise en œuvre du système de tableaux de bord
 - ✓ Phase 1. Mise en œuvre du projet
 - ✓ Phase 2. Déploiement à l'entreprise
 - ✓ Phase 3. Déploiement à l'ensemble du personnel



<http://www.tb2.eu/n9>

Etape 10

10– L’audit du système

Objectifs de l’étape

Avec le temps, l’entreprise évolue. Nous nous assurerons périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l’entreprise et des utilisateurs. Au cours de cette étape, nous étudierons une approche pratique de l’audit périodique du système.

L’audit a pour objet d’analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l’améliorer.

Il comporte 4 opérations principales :

- **Identification des axes d’amélioration**
Réalisée en fonction des attentes de l’entreprise ☒
- **Interview et collecte des avis**
Le point de vue valorisé des utilisateurs pour chaque axe.
- **Analyse des résultats**
Repérage des axes devant être améliorés
- **Définitions des actions d’amélioration.**

Plan de travail de l'étape 10

1. Contrôler le système

Pourquoi contrôler le système ?

Qu'est-ce qu'un audit ?

Quelques recommandations d'ordre général

2. L'audit du système de tableaux de bord

Le référentiel

Collecte des informations

Évaluation

Analyse des résultats

Remarques et commentaires

Une bonne étape pour envisager le déploiement à grande échelle

En complément : Suivez la formation gratuite : Concevoir le tableau de bord : <http://www.nodesway.com>



<http://www.tb2.eu/n10>

Les fondamentaux de la méthode GIMSI ®

Pour assister un décideur, la question se pose toujours ainsi :

Quel est votre besoin: pour mieux comprendre la situation, évaluer les risques, et prendre ainsi en connaissance de cause les justes décisions ?

C'est en plaçant cette question essentielle de la prise de décision au coeur du projet que l'on bâtit un système de tableaux de bord réellement utilisables et utilisés.

Le cadre méthodologique GIMSI ®

GIMSI définit un cadre méthodologique afin de mieux formaliser les conditions de réussites du projet tableaux de bord. La méthode a pour ambition de dynamiser l'originalité et la créativité des concepteurs et utilisateurs. C'est ainsi que l'on réussit l'intégration du système de tableaux de bord au coeur de la culture d'entreprise sans perdre de vue la question du pilotage de la performance.

La méthode GIMSI ® recentre la question du projet tableaux de bord sur les 3 questions essentielles :

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu)
- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au coeur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises.
- Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

Historique de GIMSI ®

La méthode Gimsi a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998 sous le titre "**Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise**" aux éditions d'organisation (livre de référence pour la norme AFNOR FD X 50-171 Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord).

Fort de son succès, le livre a été remanié et rebaptisé une première fois sous le titre "**Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**" avant d'être proposé dans sa version définitive : "**Les nouveaux tableaux de bord des managers**" publié en 2003, réédité en 2005, en 2008, en 2011 puis en 2013 toujours aux éditions d'organisation (Eyrolles). Il s'agit de la 6ème édition, la dernière mouture de la méthode.

Note importante : Cette **dernière édition** est une révision majeure de l'ouvrage capitalisant l'expérience cumulée de près de 15 ans de mise en oeuvre de la méthode et des systèmes décisionnels dans la quasi totalité des secteurs d'activités, privés et publics.

Le nom de marque Gimsi est déposé auprès de l'INPI depuis 1995.

Un point sur le concept de tableaux de bord

Au cours de ces 25 dernières années, le concept du tableau de bord de pilotage a fortement évolué. Il est aujourd'hui la synthèse des 3 principales phases suivantes :

1. ***L'approche systémique***

Avec notamment les travaux de Jean-Louis Le Moigne et de Jacques Mélése à propos de la théorie des systèmes et des systèmes de décision, à l'origine d'une véritable école de pensée.

2. ***L'approche transversale***

Dénote l'importance prise par les approches transversales orientées processus. La **méthode ABC/ABM** (récemment remise à jour par ses concepteurs : **Time Driven ABC**), récemment revisitée en notant place au premier plan les notions de mesure des coûts au plus juste en évaluant avec précision chaque activité et détermine ainsi les valeurs ajoutées.

3. ***L'approche humaine***

L'automatisation tous azimuts aurait vécu. Tout ne peut être formalisé et automatisé. Les hommes de l'entreprise jouent un rôle primordial pour la création de valeurs. Retenons à ce sujet le modèle du **navigateur Skandia**. Ce modèle privilégie la gestion du capital humain pour assurer la création de la valeur dans la durée. Les autres domaines : Finances, Clients, Process, Renouvellement et Développement s'articulent autour du capital humain dans une dimension temporelle.

Signification de l'acronyme GIMSI ®

G comme *Généralisation*

La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration... et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I Comme *Information*

L'accès à l'*Information* pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M Comme *Méthode et Mesure*

GIMSI est une *méthode*, la *mesure* en est le principe.

S Comme *Système et Systémique*

La méthode permet de construire le *Système* de pilotage et de l'intégrer au coeur du *Système* d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration *Systémique*.

I comme *Individualité et Initiative*

La méthode privilégie l'autonomie des *individus* pour une prise *d'Initiative* plus naturelle.



L'ouvrage de référence de la méthode Gimsi

Les nouveaux tableaux de bord des managers 6^{ème} édition 2013 est publié aux éditions d'Organisation groupe Eyrolles. Il a été maintes fois réédités et réimprimés, le chiffre des ventes en librairie dépasse aujourd'hui les 40.000 exemplaires vendus. La méthode Gimsi est utilisée autant dans les secteurs industriels et tertiaires, privés et publics.

Le pilotage de la performance est aujourd'hui la principale préoccupation des entreprises. Les projets Business intelligence occupent la place de choix dans la liste des priorités. À juste titre. Mieux connaître ses clients, anticiper les mouvements de la concurrence ou évaluer les retombées d'une innovation sont de pressants besoins pour les managers, quel que soit le métier de l'entreprise. Encore faut-il traiter le sujet sans se laisser abuser par les sirènes des vendeurs de technologies et de solutions « prêtes à l'emploi ». Pour être pleinement opérationnel, le projet Business Intelligence doit être en effet étroitement lié au processus de prise de décision spécifique de l'entreprise. C'est une condition sine qua non. Le phénomène Big data, révolutionnaire dans son concept, ne modifie en aucune manière la façon de dérouler le projet. Cette nouvelle édition, complétée et entièrement réactualisée, profite de l'expérience cumulée, acquise au fil des mises en pratique sur le terrain, pour mettre l'accent sur les points d'inflexion d'une démarche Business Intelligence réussie.



Cet ouvrage est disponible dans toutes les bonnes librairies offrant un rayon management. Il est aussi disponible sur stock chez les principaux libraires en ligne

495 pages 33,25 Euros
6^{ème} édition 2013
Best seller : 40.000 exemplaires vendus

<http://www.piloter.org>

Une rapide synthèse de l'ouvrage en 6 questions

Quoi ?

Cet ouvrage est un guide complet pour bâtir le système Business Intelligence fondé sur les tableaux de bord de pilotage de la performance assurant le déploiement efficace de la stratégie gagnante choisie.

Pourquoi ?

En temps d'incertitude, seule une démarche couvrant tous les aspects du projet et plaçant l'homme décideur et communicant au cœur de son développement sera suffisamment efficace pour assurer la cohérence entre le système Business Intelligenciel et la stratégie gagnante.

Pour qui ?

Ce livre est destiné à tous les acteurs de l'entreprise confrontés à la question du pilotage de la performance et de la gouvernance. Sont ainsi autant concernés les managers et cadres, que les chefs de projet Business Intelligence et les consultants en stratégie et en organisation. Les formateurs, les enseignants universitaires et les étudiants en management, en informatique d'entreprise ou en système d'aide à la décision, apprécieront la démarche didactique.

Où ?

Les entreprises industrielles et commerciales, les administrations, les services publics et les collectivités territoriales comme toutes les organisations confrontées au pilotage de la performance, sont concernés. Les coopératives comme les sociétés coopératives de production (SCOP) et les entreprises communicatives de type entreprise Y ou 2.0 ne seront guère dépayées par la démarche préconisant une approche horizontale et coopérative.

Comment ?

La méthode Gimsi détaillée et illustrée dans cet ouvrage sert de support à cette étude du pilotage de la performance. Cette méthode est utilisée par de multiples organisations, en France comme à l'étranger. Elle est régulièrement actualisée, et les mises à jour majeures sont systématiquement l'objet d'une nouvelle publication. Ce présent ouvrage, 5e édition, best-seller de sa catégorie, est la dernière synthèse.

Combien ?

Il ne vous en coûtera que le prix de cet ouvrage (33,25 Euros). L'usage de la méthode est gratuit. Tous les outils complémentaires disponibles sur les sites associés sont en chargement libre pour les lecteurs du livre.

Le projet Business Intelligence clés en main

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 systèmes de Business Intelligence, 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 Business Intelligence 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.
- ✚ Comprendre et exploiter le « Big Data »
- ✚ Utiliser le « Big Data » pour l'aide à la décision
- ✚ 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*.

Chacune des dix étapes de la méthode est directement reliée au site www.piloter.org associé à ce livre. Vous pourrez y consulter les compléments, des dossiers complémentaires en téléchargement libre, des références (livres et sites) ainsi que les mises à jour.

Fondamentaux du projet décisionnel

Les ouvrages de référence



Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel en totalité
6ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord,
Concevoir le tableau de bord de pilotage avec Microsoft © Excel
4ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace
12 bonnes pratiques pour un management humain
5 ème édition 2013

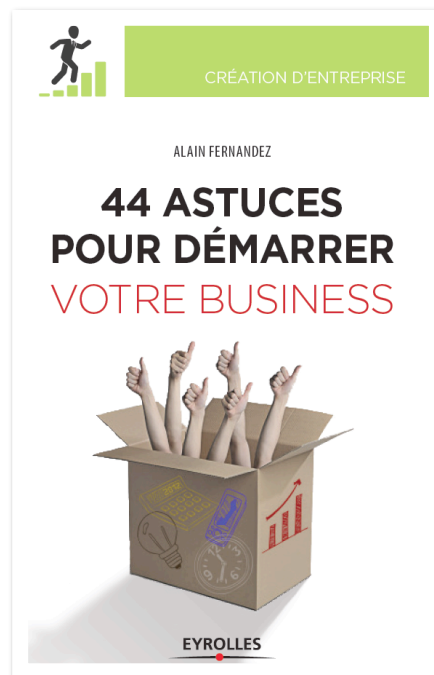
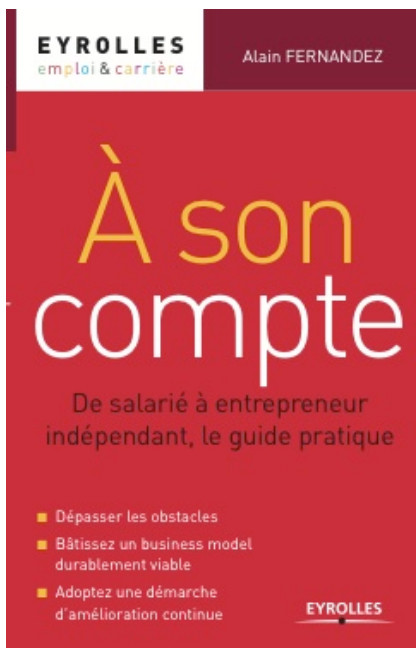
[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies
expliqué au manager
Les technologies de l'information
expliquées en terme d'usage

[Fiche détaillée, extraits](#)

Entrepreneuriat



<http://www.piloter.org/asoncompte>