

Alain Fernandez

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel dans sa totalité

Cinquième édition

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## Introduction

### 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 d'information décisionnel. 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 d'information décisionnel, 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 du Web 2.0 et ses déclinaisons comme le micro-blogging et les réseaux sociaux, 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 d'information décisionnel 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 de ces pages et support de cette étude, 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.

## Synthèse, pour faire vite

### Quoi ?

Cet ouvrage est un guide complet pour bâtir le système d'information décisionnel 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 décisionnel 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 dépaysées 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, 5<sup>e</sup> édition, best-seller de sa catégorie, est la dernière synthèse.

### Combien ?

Il ne vous en coûtera que le prix de cet ouvrage. L'usage de la méthode est gratuit. Tous les outils complémentaires disponibles sur les sites associés sont en charge ment libre pour les lecteurs.



[Les nouveaux tableaux de bord des managers](#)

## 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*.

Un livre de référence pour les utilisateurs et concepteurs de tableaux de bord, consultants et managers de projet.

[Les nouveaux tableaux de bord des managers](#)