

Alain Fernandez

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel dans sa totalité

Quatrième édition

© Groupe Eyrolles, 1999, 2000, 2003, 2008

ISBN : 978-2-212-54124-3

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# Sommaire

---

Avant-propos .....	XIX
--------------------	-----

Introduction .....	XXI
--------------------	-----

Première partie  
Pour piloter,  
il faut bien mesurer

## Chapitre 1

Vos tableaux de bord sont dépassés... ..	3
Rôle du tableau de bord .....	3
<i>Le modèle conducteur, automobile et tableau de bord</i> .....	4
<i>Généralisation du modèle à l'entreprise</i> .....	6
Le tableau de bord classique .....	7
<i>Une seule préoccupation : la réduction des coûts</i> .....	7
<i>La mesure en référence aux standards</i> .....	7
<i>Un exemple de dérive : le calcul des prix de revient</i> .....	8
Quatre défauts majeurs pour l'entreprise .....	9
<i>La perte de précision</i> .....	9
<i>La mesure en temps différé</i> .....	12
<i>L'incomplétude de la mesure</i> .....	13
<i>Le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument     de mesure standard</i> .....	14

## Chapitre 2

...Voilà comment ils doivent être aujourd'hui... ..	17
De l'entreprise produit à l'entreprise client .....	17
<i>La globalisation des échanges</i> .....	19
<i>Les attentes des clients</i> .....	19
<i>L'évolution technologique</i> .....	20

Vers une nouvelle logique .....	21
<i>Entreprise réactive et stratégie</i> .....	21
<i>Mais, qu'est-ce donc qu'une entreprise réactive ?</i> .....	21
<i>La coopération</i> .....	22
Décider dans l'urgence et l'incertain .....	24
<i>Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise</i> .....	24
<i>Pour une prise de décision répartie</i> .....	26
<i>La mesure et les nouveaux objectifs</i> .....	31
<i>Un tableau de bord adapté pour chaque décideur</i> .....	35
 Chapitre 3	
...Car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance... ..	39
<i>Satisfaire les actionnaires</i> .....	41
<i>Satisfaire les clients</i> .....	41
<i>Satisfaire le personnel</i> .....	41
<i>Satisfaire les partenaires externes</i> .....	41
<i>Satisfaire le public</i> .....	41
La performance et le développement durable .....	42
<i>Gouvernance d'entreprise ou Corporate Governance</i> .....	43
La performance et les actionnaires .....	44
La performance et les clients .....	48
La performance et le personnel .....	50
<i>Motivation et fidélisation</i> .....	50
<i>Responsabilisation et apprentissage collectif</i> .....	53
<i>Reconnaissance et confiance</i> .....	54
La performance et les partenaires .....	55
<i>La chaîne de valeur et la supply-chain</i> .....	55
La performance et le public .....	58
La performance et le système qualité .....	59
<i>La qualité ne se contrôle pas !</i> .....	59
<i>Les étapes du système qualité</i> .....	59
<i>La mesure de la performance au cœur du système qualité</i> .....	61
<i>De la qualité fournie à la qualité perçue</i> .....	63
 Chapitre 4	
...D'autant plus que la société évolue... ..	65
L'entreprise intégrée et ses clients .....	65
<i>La valeur DU client et la valeur POUR le client</i> .....	66
<i>Choisir ses clients...</i> .....	68
<i>Les connaître pour mieux les servir</i> .....	71

<i>À propos de l'e-business</i> .....	74
L'entreprise intégrée et ses partenaires .....	77
<i>Les distributeurs traditionnels et l'e-commerce</i> .....	77
<i>Les fournisseurs et l'e-commerce</i> .....	77
<i>Gestion des fournisseurs et le Business to Business</i> .....	79
Performance et système d'information de l'entreprise orientée client ....	80
<i>Un système d'information gouverné</i> .....	80
<i>Les nouveaux systèmes d'information</i> .....	86
<i>Mesurer la performance du système d'information</i> .....	91

## Chapitre 5

...Et que les hommes décident ainsi .....	95
Le processus de prise de décision .....	96
<i>Qu'appelle-t-on décision ?</i> .....	96
<i>Les étapes de la prise de décision</i> .....	97
<i>Analyse de la décision</i> .....	98
Étude de la décision dans l'entreprise .....	100
<i>Décision et complexité</i> .....	100
<i>Personnalisation de la prise de décision</i> .....	103
<i>L'entreprise et les décideurs</i> .....	107
Pour un consensus actif .....	111
<i>Définition du groupe</i> .....	111
<i>La prise de décision en groupe</i> .....	112

## Deuxième partie Conduire le projet

### Chapitre 1

La gestion du projet .....	117
Comment aborder le projet ? .....	117
Quelle sera l'envergure du projet ? .....	120
Quelle est la finalité réelle du projet ? .....	122
Choisir les intervenants .....	124
<i>Faut-il faire appel à un constructeur ?</i> .....	124
<i>Pourquoi ne pas réaliser en interne ?</i> .....	124

### Chapitre 2

La démarche GIMSI .....	127
Une méthode est-elle aujourd'hui nécessaire ? .....	128
<i>So far so good...</i> .....	128

Les étapes de la méthode .....	130
<i>Description des phases</i> .....	131
<i>Structure de chaque chapitre et description des étapes</i> .....	132
<i>Le déroulement du projet</i> .....	133
1 <sup>er</sup> cas. <i>Le plus simple : ni méthode ni communication</i> .....	133
2 <sup>e</sup> cas. <i>Le projet est mené classiquement avec méthode et suivi qualité</i> ...	135
3 <sup>e</sup> cas. <i>Le projet « communicant » (sans méthode)</i> .....	136
4 <sup>e</sup> cas. <i>Le projet est « managé » : la méthode GIMSI</i> .....	138
Les acteurs du projet .....	139
<i>Groupes de projet ou groupes de travail</i> .....	139
<i>Comité de pilotage</i> .....	139
<i>Architecte des systèmes/consultant en tableau de bord</i> .....	140
Déroulement du projet .....	141
<i>Enchaînement</i> .....	141
<i>Le suivi du projet : 2 niveaux de régulation</i> .....	141
<i>La documentation, formalisation du projet</i> .....	142
 Chapitre 3	
La conduite du changement .....	143
Les salariés et le changement .....	144
<i>Les acteurs du projet</i> .....	144
<i>Partager les enjeux du projet</i> .....	146
<i>Le contrat de confiance</i> .....	148
<i>La résistance au changement</i> .....	148
Gérer le projet .....	149
<i>Porter le projet : leader et sponsors</i> .....	149
<i>Accompagner le projet</i> .....	150
<i>Communiquer autour du projet</i> .....	152
<i>Communiquer au sein du projet</i> .....	153
Difficultés spécifiques du projet de tableaux de bord .....	154
<i>La carotte et le bâton : un mythe ?</i> .....	154
<i>Passer du « produit » au « client »</i> .....	156
<i>La quête de pouvoir</i> .....	156
<i>Engagement de la direction</i> .....	159
 Chapitre 4	
Les tableaux de bord de pilotage de projet .....	161
Le suivi de l'avancement : la Earned Value Analysis .....	162
<i>Interprétation des courbes</i> .....	163
<i>Remarques</i> .....	166

<i>Quelques éléments d'analyse financière pour le chef de projet</i> .....	167
Le tableau de bord transversal .....	168
<i>La mesure du risque</i> .....	169
<i>Remarque</i> .....	171
<i>Remarque</i> .....	173
<i>Le suivi des enjeux</i> .....	174
<i>Remarque</i> .....	177
<i>Une démarche de progrès</i> .....	178

## Troisième partie

## La démarche GIMSI pour un nouveau tableau de bord

## Étape 1

Objectifs .....	190
L'entreprise et son marché .....	190
La complexité du marché .....	191
<i>La clientèle</i> .....	192
<i>La concurrence</i> .....	192
<i>Les produits</i> .....	192
<i>Fournisseurs et partenaires</i> .....	193
Ressources et politique de l'entreprise .....	193
<i>Quel est le niveau d'équipement de l'entreprise ?</i> .....	193
<i>Qui sont les acteurs de l'entreprise ?</i> .....	194
<i>Quelle est la politique interne de l'entreprise ?</i> .....	194
<i>Quel est le poids de la culture de l'entreprise ?</i> .....	197
Stratégie de l'entreprise .....	198
<i>Principe</i> .....	198
<i>Le plan stratégique</i> .....	199
<i>Le business plan</i> .....	200
<i>Les stratégies émergentes</i> .....	202
<i>Bonnes pratiques</i> .....	202
Résultats .....	202
<i>La finalité du projet</i> .....	202
<i>La portée du projet</i> .....	202
<i>L'engagement de la direction</i> .....	203
<i>Mesure de la difficulté</i> .....	203
<i>Mesure du degré de coopération</i> .....	203
Qui et comment ? .....	203
Résumé de l'étape 1 .....	204
Remarques et commentaires .....	204

Étape 2	
Objectifs .....	206
Les métiers .....	206
<i>Historique...</i> .....	207
Les processus .....	208
<i>Qu'est-ce qu'un processus ?</i> .....	209
<i>La vision horizontale : la vision du client</i> .....	210
<i>Mise en évidence des points sensibles : le cloisonnement</i> <i>et les interfaces fonctionnelles</i> .....	212
<i>Quelques recommandations</i> .....	213
Les activités .....	213
<i>Qu'est-ce qu'une activité ?</i> .....	213
<i>Comment définir les activités ?</i> .....	214
<i>Efficience et efficacité</i> .....	215
En résultat : identification des points d'intervention .....	216
<i>Identification des processus et des activités critiques</i> .....	216
<i>Identification des rôles et constitution des groupes de travail</i> .....	217
Qui et comment ? .....	217
Résumé de l'étape 2 .....	218
Remarques et commentaires .....	218
<i>« Qui fait quoi ? » ne doit pas devenir « Qui sert à quoi ? »</i> .....	218
Étape 3	
Objectifs .....	220
De la stratégie globale aux objectifs locaux .....	220
<i>Les types de décision</i> .....	220
Les objectifs du décideur .....	221
<i>Comment rapprocher les enjeux souhaitables et la tactique possible ?</i> .....	221
<i>Comment éviter le décalage entre le souhaitable visé</i> <i>par les hautes sphères et le possible envisagé sur le terrain ?</i> .....	222
Le choix des objectifs .....	223
<i>Les critères de choix d'un objectif local</i> .....	224
La phase de choix des objectifs .....	227
Qui et comment ? .....	229
<i>Le brainstorming</i> .....	230
Résumé de l'étape 3 .....	230
Remarques et commentaires .....	231
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier et le nouveau contexte économique .....	233
Présentation de l'entreprise GEM Mobilier .....	233

<i>Fiche signalétique de GEM Mobilier</i> .....	234
<i>GEM Mobilier, positionnement concurrentiel</i> .....	234
<i>État des lieux</i> .....	235
<i>Stratégie de développement</i> .....	238
<i>Le Juste À Temps</i> .....	238
Mise en œuvre de la stratégie .....	240
<i>Mise à plat des processus internes</i> .....	241
<i>Réorganisation de l'entreprise en équipes autonomes</i> .....	242
<i>Modification des relations de sous-traitance</i> .....	242
Notre mission .....	243
<i>Application de la méthode : le choix des objectifs</i> .....	243
GEM Mobilier et l'e-business .....	248
<i>Intégration par l'Internet</i> .....	248
<i>Quelques exemples d'objectifs locaux choisis</i> .....	252
Étape 4	
Objectifs .....	256
Le tableau de bord pour une perception cohérente et la mesure de la performance .....	256
<i>Vision cohérente par rapport aux objectifs</i> .....	256
<i>Mesure de la performance et anticipation</i> .....	256
<i>Signalisation des dysfonctionnements</i> .....	257
<i>Simulation</i> .....	258
<i>Références communes pour l'équipe</i> .....	258
<i>Communication</i> .....	258
<i>Outil personnel</i> .....	259
La structure du tableau de bord .....	260
<i>Pourquoi un nombre restreint d'indicateurs ?</i> .....	260
De la donnée à l'indicateur .....	261
<i>Donnée et information</i> .....	261
<i>Les indicateurs</i> .....	263
Le tableau de bord est un instrument personnel .....	271
<i>La prospection et « la liberté d'investigation »</i> .....	271
<i>Cohérence globale du tableau de bord et règle de révision</i> .....	272
Qui et comment ? .....	275
Résumé de l'étape 4 .....	276
Remarques et commentaires .....	276
<i>La construction du tableau de bord se passe des conseils avisés         extérieurs à l'équipe !</i> .....	276
<i>La prise de décision en groupe n'est pas innée</i> .....	276

Étape 5

Objectifs .....	278
Le choix des indicateurs .....	278
Les critères de choix d'un indicateur .....	278
<i>Un indicateur doit être utilisable en temps réel</i> .....	278
<i>L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs</i> .....	280
<i>L'indicateur doit induire l'action</i> .....	280
<i>L'indicateur doit être constructible</i> .....	281
<i>L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail</i> .....	281
Déroulement de la phase de choix des indicateurs .....	282
<i>Première phase : étude des causes</i> .....	282
<i>Seconde phase : sélection des indicateurs</i> .....	282
Qui et comment ? .....	283
Résumé de l'étape 5 .....	283
Remarques et commentaires .....	285
<i>Ne pas confondre l'effet et la cause</i> .....	285
<i>Un indicateur n'est pas un outil de motivation !</i> .....	285

Étude de cas

Le choix des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier .....	287
Amélioration des processus .....	287
<i>Constat</i> .....	287
<i>Les voies d'amélioration</i> .....	288
<i>Les temps d'attente...</i> .....	289
<i>Les limites de l'amélioration...</i> .....	290
<i>Les indicateurs choisis</i> .....	291
Le suivi des partenaires .....	291
<i>Mais comment mesurer la « santé » de son partenaire ?</i> .....	292
<i>Faut-il alors s'immiscer dans la gestion et l'organisation des partenaires ?</i> ...	292
<i>Les indicateurs choisis par GEM Mobilier</i> .....	294
La mesure de la satisfaction client .....	296
<i>La valeur du client</i> .....	296
<i>La valeur pour le client</i> .....	297
<i>Les indicateurs et le Web</i> .....	298
<i>Évaluer la qualité du site</i> .....	299
<i>Drainer les visiteurs</i> .....	300
<i>La veille</i> .....	300

Étape 6

Objectifs .....	302
La disponibilité de l'information .....	302

Structuration et construction de l'information .....	303
<i>L'accès à l'information</i> .....	303
<i>Le contrôle de l'information</i> .....	306
<i>Le coût de l'information</i> .....	308
La collecte et la gestion de l'information décisionnelle .....	309
<i>Les orientations actuelles</i> .....	310
<i>La collecte des données sur le terrain</i> .....	312
<i>Accéder aux données de l'entreprise</i> .....	315
<i>Datawarehouse et Datamart</i> .....	317
Consolidation des données .....	320
<i>Standardisation des formats</i> .....	321
<i>Cohérence contextuelle</i> .....	321
<i>Quelques précisions à propos de la collecte des données</i> .....	322
<i>Reconsidérer la conception des systèmes</i> .....	322
<i>Gérer les métadonnées</i> .....	323
De l'information à la construction des indicateurs .....	324
<i>L'information doit être accessible techniquement</i> .....	324
<i>L'information utilisée doit être disponible</i>	
« <i>politiquement</i> » .....	324
<i>L'information a un coût</i> .....	325
<i>L'information a une durée de vie plus ou moins limitée</i> .....	325
<i>La règle de construction ou de consolidation est plus</i>	
<i>ou moins simple</i> .....	325
<i>L'information doit être « fiable » au sens des utilisateurs</i> .....	325
Déroulement de la phase de construction des indicateurs .....	326
<i>Première phase : étude des causes</i> .....	326
<i>Seconde phase : sélection des informations</i> .....	326
Qui et comment ? .....	327
Résumé de l'étape 6 .....	328
Remarques et commentaires .....	328
<i>Les datawarehouses remplissent à merveille le rôle</i>	
<i>de parapluie</i> .....	328
<i>L'information, c'est ce que l'on a le plus de mal à donner</i> .....	328

## Étude de cas

La construction des indicateurs dans l'entreprise GEM	
Mobilier .....	329
Description rapide de l'infrastructure technologique	
de GEM Mobilier .....	329
<i>Au siège</i> .....	329

<i>En agences</i> .....	330
<i>Le site de Troyes</i> .....	330
Les projets à court terme .....	330
La construction des indicateurs .....	330
Étape 7	
Objectifs .....	334
Le décideur est intégré dans l'organisation .....	334
Partager la connaissance .....	335
<i>De la procédure établie à la connaissance partagée</i> .....	335
<i>Le groupware pour le partage de l'information</i> .....	337
<i>Le groupware, les logiciels de travail en groupe</i> .....	339
<i>Les entreprises et le groupware</i> .....	340
Les échanges intertableaux de bord .....	342
<i>De l'accès global aux données à l'échange d'informations</i>	
<i>structurées</i> .....	342
<i>L'orientation processus</i> .....	344
<i>Les liens latéraux et verticaux</i> .....	344
La cohérence du système de tableaux de bord .....	347
<i>La mesure de la performance globale</i> .....	347
<i>Contrôle et audit</i> .....	348
<i>Contrôle sur la construction des indicateurs et la vie</i>	
<i>du système</i> .....	349
Les limites du système de tableaux de bord .....	350
<i>La fixation des objectifs</i> .....	350
<i>La pertinence des indicateurs</i> .....	350
<i>La fiabilité du feed-back</i> .....	350
<i>Les dérives</i> .....	351
Qui et comment ? .....	352
Résumé de l'étape 7 .....	352
Remarques et commentaires .....	353
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier .....	355
Les indicateurs orientés processus .....	355
Étape 8	
Objectifs .....	358
Les origines des outils de la Business Intelligence .....	358
<i>La période initiale</i> .....	358
<i>La nouvelle génération</i> .....	359

Le système décisionnel .....	360
Collecter et stocker l'information décisionnelle .....	360
Déployer l'accès à l'information décisionnelle .....	360
<i>Le coût des licences</i> .....	361
<i>La technologie : le décisionnel sur le Web</i> .....	361
<i>Les portails d'entreprise</i> .....	361
Exploiter : l'aide à la décision .....	363
<i>Structure d'un outil de tableau de bord</i> .....	367
<i>Le concept OLAP</i> .....	370
Panorama des produits .....	375
Le choix d'un progiciel .....	378
<i>Processus de choix d'un progiciel</i> .....	379
<i>Élaboration des critères de choix</i> .....	380
Qui et comment ? .....	381
Résumé de l'étape 8 .....	382
Remarques et commentaires .....	382
<i>Le support technique</i> .....	382
<i>La souplesse de configuration</i> .....	383
<i>Le coût des licences</i> .....	383
Étude de cas	
Le choix de l'entreprise GEM Mobilier .....	385
Orientation utilisateur .....	385
Facilité de déploiement, de communication et d'échange .....	386
Services .....	386
Le questionnaire proposé lors de l'étude de GEM Mobilier .....	389
<i>Les résultats...</i> .....	390
<i>Quelques généralités...</i> .....	390
Étape 9	
Objectifs .....	398
L'intégration et le déploiement de la solution .....	398
<i>Les contraintes imposées par l'entreprise</i> .....	398
<i>Les contraintes imposées par le logiciel</i> .....	400
<i>Responsabilité</i> .....	401
<i>Coûts</i> .....	402
<i>Pour des projets courts !</i> .....	403
<i>Recettes</i> .....	406
Configuration et personnalisation des progiciels .....	407
<i>Personnalisation en utilisant les ressources internes du produit</i> .....	408
<i>L'administration de la personnalisation</i> .....	409

Intégration à l'existant .....	410
<i>La technologie</i> .....	410
<i>Les nouveaux processus</i> .....	411
<i>Les hommes et les comportements</i> .....	412
La vie du système .....	413
<i>Sécurité</i> .....	414
<i>Évolutions</i> .....	415
Qui et comment ? .....	415
<i>Adaptation du progiciel</i> .....	415
<i>Les recettes</i> .....	416
<i>Le déploiement</i> .....	416
<i>La documentation</i> .....	416
<i>Les documents d'implantation</i> .....	417
Résumé de l'étape 9 .....	417
Remarques et commentaires .....	418
<i>Garder du temps pour ôter les grains de sable...</i> .....	418
<i>On ne réalise pas qu'un seul projet</i> .....	418
Étude de cas	
Le déploiement de la solution, l'exemple de GEM Mobilier .....	419
Le nouveau contexte .....	419
Les datamarts .....	420
Intranet/Extranet et groupware .....	421
Mise en œuvre du système de tableaux de bord .....	421
Phase 1. Mise en œuvre du projet .....	421
Phase 2. Déploiement à l'entreprise .....	422
Phase 3. Déploiement à l'ensemble du personnel .....	422
Étape 10	
Objectifs .....	424
Contrôler le système .....	424
<i>Pourquoi contrôler le système ?</i> .....	424
<i>Qu'est-ce qu'un audit ?</i> .....	425
<i>Quelques recommandations d'ordre général</i> .....	427
L'audit du système de tableaux de bord .....	429
<i>Le référentiel</i> .....	429
<i>Collecte des informations</i> .....	430
<i>Évaluation</i> .....	430
<i>Analyse des résultats</i> .....	431
Qui et comment ? .....	433
Résumé de l'étape 10 .....	434

Remarques et commentaires .....	434
<i>Une bonne étape pour envisager le déploiement à grande échelle ....</i>	434
Conclusion	
Le poste de travail du décideur efficace .....	435
Nouvelles ergonomies et logique floue .....	437
<i>Pourquoi une nouvelle logique ? .....</i>	437
<i>Le principe .....</i>	440
<i>Les applications .....</i>	443
<i>Le système expert à base de logique floue .....</i>	446
Étude de cas	
Application à l'entreprise GEM Mobilier .....	449
Conception du tableau de bord .....	449
<i>Analyse des informations d'entrée .....</i>	449
<i>Construction des règles de connaissance .....</i>	449
<i>Pondération des règles.....</i>	450
<i>Pondération des informations .....</i>	450
Cas pratique .....	450
<i>Les informations d'entrée.....</i>	450
<i>Les règles de construction .....</i>	451
Lexique .....	455
Bibliographie .....	463
Structures et organisations .....	463
Systèmes, mesures et informations .....	464
L'entreprise et les décideurs .....	465
Technologie .....	466
Gestion de projets .....	466
Index .....	469
Les sites Internet de référence .....	475