

Alain Fernandez

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet Business Intelligence clés en main

6<sup>ème</sup> édition 2013

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## Extrait du chapitre 3

### Les perversions de la mesure de la performance individuelle

*“ Lorsque la mesure devient l’objectif à suivre, elle cesse d’être une mesure. “  
Loi de Goodheart”<sup>1</sup>*

#### Lorsque la mesure oriente la performance

La mesure de la performance individuelle, particulièrement en vogue ces derniers temps, n’est pas exempte d’effets pervers. Le lien direct entre la performance des décideurs et la rémunération est l’une des explications les plus plausibles de la multiplication de comportements particulièrement irrationnels. Pour le décideur, l’amélioration de la performance est alors uniquement envisagée selon les seuls objectifs mesurés, ceux dont l’accomplissement se traduira par une gratification financière. Pourquoi s’attarderait-il à résoudre un imprévu, à rechercher une solution originale ou à explorer une opportunité, dans la mesure où ces travaux n’influent pas positivement sa performance personnelle, en tout cas telle qu’elle est perçue par ses supérieurs ? Autant se consacrer à la maximisation des tâches en accord avec les critères préétablis.

---

<sup>1</sup> « Once a social or economic indicator or other surrogate measure is made a target for the purpose of conducting social or economic policy, then it will lose the information content that would qualify it to play such a role. » (Charles Goodhart économiste, membre de la British Academy 1936-)

## La politique du chiffre

Prenons à titre d'exemple le cas du secteur de la recherche. « Chercher » ne sous-entend pas « trouver » systématiquement. Comment alors apprécier la performance d'un chercheur ? Le nombre de publications réalisées au cours d'une période et les citations des autres auteurs chercheurs sont des pistes retenues. Est-ce la bonne méthode ? Selon les témoignages des intéressés, si la performance d'un chercheur est évaluée à l'aune de la quantité de papier produite, il produira du papier. Il orientera donc ses travaux de recherche vers des domaines où la bibliographie est déjà bien étoffée, afin de compiler plus aisément. Habitué à fonctionner en réseau, il pratiquera les échanges de bons procédés et saura référencer et se faire référencer en retour. Comme l'appréciation de la performance ne porte quasiment pas sur l'analyse de la qualité et la richesse du contenu, le chercheur ne sera pas tenté de débroussailler des terrains plus vierges. Les futures révolutions coperniciennes risquent de se faire attendre.

Lorsque l'on juge les qualités du management de l'entreprise en se référant à l'évolution de la valeur boursière, on ne procède guère autrement. La perversion du système est tout aussi nettement perceptible. Le décideur aura tout intérêt à privilégier les succès à court terme quitte à pénaliser le long terme.

## Les abeilles, le miel et la pollinisation

La performance individuelle de tout un chacun est bien plus complexe que ce que laissera entrevoir une batterie d'indicateurs exclusivement productivistes. En deçà de la partie visible, tous les acteurs de l'organisation contribuent, chacun à leur manière, à la performance globale. Ils s'investissent dans leur métier, développent des réseaux informels, échangent et s'entraident. C'est ainsi qu'au quotidien sont résolus les imprévus, les défaillances et les dysfonctionnements qui perturbent l'exécution des processus aussi bien conçus soient-ils, en tout cas sur le papier. Il est inutile de persister à brocarder la poignée de déviants qui profiteraient sans jamais donner. D'expérience, ils ne sont qu'une infime minorité et ne dérangent que fort peu. Les professionnels, eux, travaillent en silence. C'est pour cela qu'ils n'apparaissent pas dans les schémas Powerpoint® des consultants. Ils aiment leur métier, cooptent de nouveaux talents et assurent naturellement au sein de leur réseau relationnel privé la promotion de la marque. Pour expliquer un phénomène analogue, Yann Moulier Boutang, auteur de *L'abeille* et l'économiste (A27), utilise la métaphore des abeilles, du miel et de la pollinisation. Si l'on calcule le coût de la disparition des abeilles en ne mesurant que le poids du miel produit, la perte financière est économiquement acceptable. En revanche, si l'on considère le travail de pollinisation des champs et vergers effectué en silence, la perte devient alors colossale. Pour- suivons la métaphore. La production de miel, c'est la

performance individuelle telle qu'elle est mesurée par la direction. La pollinisation, c'est la construction pas-à-pas de l'intelligence collective, de l'enrichissement global auquel tous les acteurs de l'organisation contribuent.

Ensuite on peut toujours essayer de comprendre pourquoi les stratégies les plus subtiles s'avèrent aussi déplorables une fois déployées sur le terrain. D'autres se questionnent inlassablement afin d'expliquer rationnellement l'empire du court terme sur le long terme. La réponse est pourtant simple. Tant que l'on mesurera la performance en se limitant au miel produit et que l'on omettra la pollinisation, les choses ne seront pas prêtes de changer. C'est bien à la mesure de la performance protéiforme que s'attache cet ouvrage.

Alain **Fernandez**

# Les nouveaux tableaux de bord des managers



*le projet de business  
intelligence clés en  
main*

le site du livre  
**piloter**  
.org

**EYROLLES**

[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.
- Comprendre et exploiter le “Big Data”
- 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](#)

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

# 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.

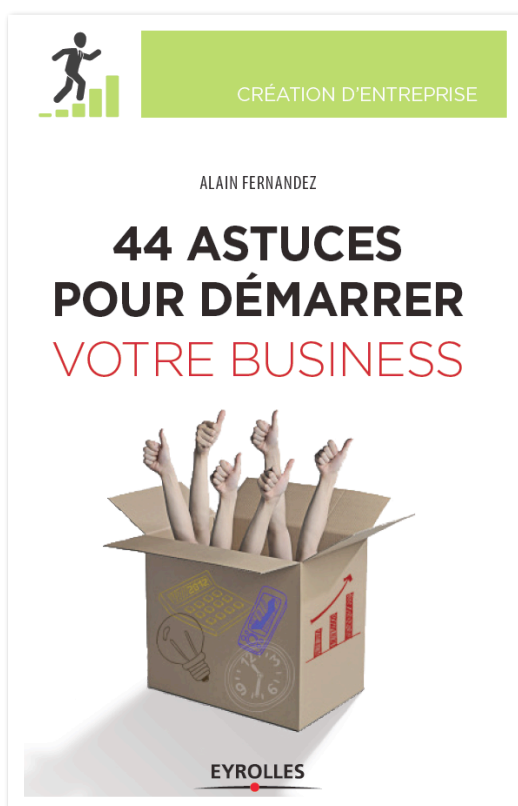
Ce guide, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit en **12 bonnes pratiques** les conditions nécessaires pour réussir tout projet d'entreprise. Régulièrement mis à jour, cet ouvrage vous explique comment :

- 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)



# 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**.

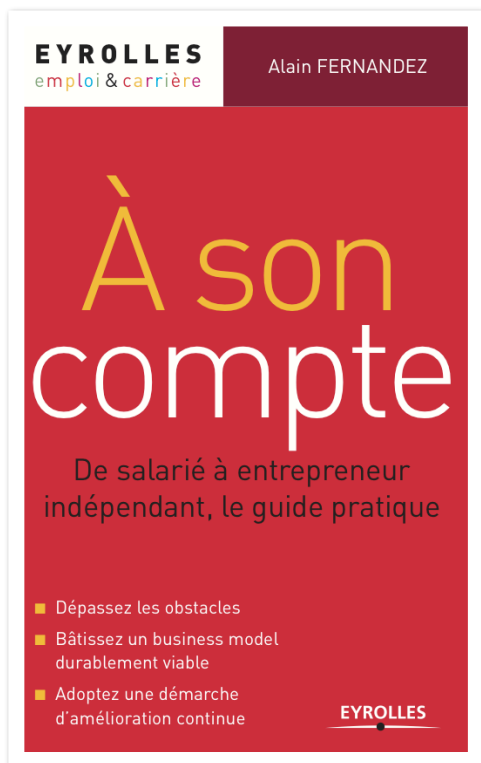
La méthode proposée reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

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 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.