

Alain **Fernandez**

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

6<sup>e</sup> édition



*le projet de business  
intelligence clés en  
main*



— **EYROLLES** —

Alain Fernandez

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet Business Intelligence clés en main

Sixième édition

**EYROLLES**



Le site [www.piloter.org](http://www.piloter.org), dédié au pilotage de la performance, propose des dossiers et des livres blancs afin de traiter les multiples aspects de ce concept comme la gouvernance, le développement durable, la maîtrise des processus ou encore la business intelligence. »

# Sommaire

---

Introduction .....	XIX
--------------------	-----

## Première partie Pour bien piloter, il faut mieux mesurer

### Chapitre 1

Vos tableaux de bord ne sont plus efficaces, .....	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 .....	8
<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> .....	18
<i>Les attentes des clients</i> .....	19
<i>L'évolution technologique</i> .....	20
<i>La mutation est en cours</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 .....	23
<i>Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise</i> .....	23
<i>Pour une prise de décision répartie</i> .....	25
<i>La mesure et les nouveaux objectifs</i> .....	29
<i>Un tableau de bord adapté pour chaque décideur</i> .....	33
Chapitre 3	
car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance, .....	35
<i>Satisfaire les actionnaires</i> .....	37
<i>Satisfaire les clients</i> .....	37
<i>Satisfaire le personnel</i> .....	37
<i>Satisfaire les partenaires externes</i> .....	37
<i>Satisfaire le public</i> .....	37
La performance et le développement durable .....	38
<i>Gouvernance d'entreprise ou Corporate Governance</i> .....	39
La performance et les actionnaires .....	40
La performance et les clients .....	43
La performance et le personnel .....	44
<i>Motivation et fidélisation</i> .....	44
<i>Responsabilisation et apprentissage collectif</i> .....	47
<i>Reconnaissance et confiance</i> .....	48
Les perversions de la mesure de la performance individuelle .....	48
<i>Lorsque la mesure oriente la performance</i> .....	48
<i>La politique du chiffre</i> .....	49
<i>Les abeilles, le miel et la pollinisation</i> .....	49
La performance et les partenaires .....	50
<i>La chaîne de valeur et la supply-chain</i> .....	50
La performance et le public .....	53
La performance et le système qualité .....	54
<i>La qualité ne se contrôle pas !</i> .....	54
<i>Les étapes du système qualité</i> .....	54
<i>La mesure de la performance au cœur du système qualité</i> .....	56
<i>De la qualité fournie à la qualité perçue</i> .....	57
Chapitre 4	
d'autant plus que la société évolue, .....	59
L'entreprise intégrée et ses clients .....	59

## Sommaire

<i>La valeur DU client et la valeur POUR le client</i> .....	60
<i>Choisir ses clients...</i> .....	62
<i>Les connaître pour mieux les servir</i> .....	64
<i>À propos de l'e-business</i> .....	68
L'entreprise intégrée et ses partenaires .....	69
<i>Les distributeurs traditionnels et l'e-commerce</i> .....	69
<i>Les fournisseurs et l'e-commerce</i> .....	69
<i>Gestion des fournisseurs et le Business to Business</i> .....	71
Performance et système d'information de l'entreprise orientée client .....	73
<i>Un système d'information gouverné</i> .....	73
<i>Les nouveaux systèmes d'information</i> .....	78
<i>Mesurer la performance du système d'information</i> .....	82
<i>Deux concepts technologiques qui font bouger les lignes...</i> .....	84

### Chapitre 5

et que les hommes décident ainsi. ....	87
Le processus de prise de décision .....	88
<i>Qu'appelle-t-on décision ?</i> .....	88
<i>Les étapes de la prise de décision</i> .....	89
<i>Analyse de la décision</i> .....	90
.....	92
Étude de la décision dans l'entreprise .....	92
<i>Décision et complexité</i> .....	92
<i>Personnalisation de la prise de décision</i> .....	94
<i>L'entreprise et les décideurs</i> .....	98
Pour un consensus actif .....	102
<i>Définition du groupe</i> .....	102
<i>La prise de décision en groupe</i> .....	103

## Deuxième partie Conduire le projet

### Chapitre I

La gestion du projet .....	107
Comment aborder le projet ? .....	107
Quelle sera l'envergure du projet ? .....	110
Comment définir le budget ? .....	111
Choisir les intervenants .....	112
<i>Faut-il faire appel à un constructeur ?</i> .....	113
<i>Pourquoi ne pas réaliser en interne ?</i> .....	113

## Chapitre 2

La démarche GIMSI .....	115
Une méthode est-elle aujourd'hui nécessaire ? .....	116
<i>So far so good...</i> .....	116
Les étapes de la méthode .....	118
<i>Description des phases</i> .....	119
<i>Structure de chaque chapitre et description des étapes</i> .....	120
<i>Le déroulement du projet</i> .....	120
1 <sup>er</sup> cas. <i>Le plus simple : ni méthode ni communication</i> .....	121
2 <sup>e</sup> cas. <i>Le projet est mené classiquement avec méthode et suivi qualité</i> .....	123
3 <sup>e</sup> cas. <i>Le projet « communicant » (sans méthode)</i> .....	124
4 <sup>e</sup> cas. <i>Le projet est « managé » : la méthode GIMSI</i> .....	125
Les acteurs du projet .....	127
<i>Groupes de projet ou groupes de travail</i> .....	127
<i>Comité de pilotage</i> .....	127
<i>Architecte des systèmes/consultant Business Intelligence</i> .....	127
Déroulement du projet .....	128
<i>Enchaînement</i> .....	128
<i>Le suivi du projet : 2 niveaux de régulation</i> .....	129
<i>La documentation, formalisation du projet</i> .....	130

## Chapitre 3

La conduite du changement .....	131
Les salariés et le changement .....	132
<i>Les acteurs du projet</i> .....	132
<i>Partager les enjeux du projet</i> .....	134
<i>Le contrat de confiance</i> .....	135
<i>La résistance au changement</i> .....	136
Gérer le projet .....	136
<i>Porter le projet : les sponsors</i> .....	136
<i>Accompagner le projet</i> .....	137
<i>Communiquer autour du projet</i> .....	139
<i>Communiquer au sein du projet</i> .....	140
Difficultés spécifiques du projet de tableaux de bord .....	141
<i>La carotte et le bâton : un mythe ?</i> .....	141
<i>Passer du « produit » au « client »</i> .....	142
<i>La quête de pouvoir</i> .....	143
<i>Engagement de la direction</i> .....	146

## Chapitre 4

Les tableaux de bord de pilotage de projet .....	147
Le suivi de l'avancement : la Earned Value Analysis .....	148
<i>Interprétation des courbes</i> .....	149
<i>Remarques</i> .....	152
<i>Quelques éléments d'analyse financière pour le chef de projet</i> .....	153
Le tableau de bord transversal .....	154
<i>La mesure du risque</i> .....	155
<i>Remarque</i> .....	156
<i>Remarque</i> .....	159
<i>Le suivi des enjeux</i> .....	159
<i>Remarque</i> .....	163
<i>Une démarche de progrès</i> .....	163

## Troisième partie La démarche GIMSI pour un nouveau tableau de bord

### Étape 1

Objectifs .....	174
L'entreprise et son marché .....	174
La complexité du marché .....	175
<i>La clientèle</i> .....	176
<i>La concurrence</i> .....	176
<i>Les produits</i> .....	176
<i>Fournisseurs et partenaires</i> .....	177
Ressources et politique de l'entreprise .....	177
<i>Quel est le niveau d'équipement de l'entreprise ?</i> .....	177
<i>Qui sont les acteurs de l'entreprise ?</i> .....	178
<i>Quelle est la politique interne de l'entreprise ?</i> .....	178
<i>Quel est le poids de la culture de l'entreprise ?</i> .....	181
Stratégie de l'entreprise .....	181
<i>Principe</i> .....	182
<i>Qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?</i> .....	183
<i>Le plan stratégique</i> .....	185
<i>Les stratégies coopératives</i> .....	187
<i>Le levier : la chaîne de création de valeurs</i> .....	189
<i>Le business plan</i> .....	190
<i>Les stratégies émergentes</i> .....	191
La Business Intelligence est la brique essentielle de la mise en action de la stratégie .....	192



Résultats .....	192
<i>La finalité du projet</i> .....	192
<i>La portée du projet</i> .....	193
<i>L'engagement de la direction</i> .....	193
<i>Mesure de la difficulté</i> .....	193
<i>Mesure du degré de coopération</i> .....	193
Qui et comment ? .....	194
Résumé de l'étape 1 .....	194
Remarques et commentaires .....	194
Étape 2	
Objectifs .....	196
Les métiers .....	196
<i>Historique...</i> .....	197
Les processus .....	198
<i>Qu'est-ce qu'un processus ?</i> .....	199
<i>La vision horizontale : la vision du client</i> .....	200
<i>Mise en évidence des points sensibles : le cloisonnement et les interfaces fonctionnelles</i> ..	202
<i>Quelques recommandations</i> .....	202
Les activités .....	203
<i>Qu'est-ce qu'une activité ?</i> .....	203
<i>Comment définir les activités ?</i> .....	203
<i>Efficience et efficacité</i> .....	205
En résultat : identification des points d'intervention .....	206
<i>Identification des processus et des activités critiques</i> .....	206
<i>Identification des rôles et constitution des groupes de travail</i> .....	207
Qui et comment ? .....	207
Résumé de l'étape 2 .....	208
Remarques et commentaires .....	208
<i>« Qui fait quoi ? » ne doit pas devenir « Qui sert à quoi ? »</i> .....	208
Étape 3	
Objectifs .....	210
De la stratégie globale aux objectifs locaux .....	210
<i>Les types de décision</i> .....	210
Les objectifs du décideur .....	212
<i>Comment mettre en phase les enjeux souhaitables (la stratégie)</i> <i>et le possible sur le terrain (les tactiques) ?</i> .....	212
<i>Comment éviter le décalage entre le souhaitable visé</i> <i>par les hautes sphères et le possible envisagé sur le terrain ?</i> .....	212

Le choix des objectifs .....	213
<i>Les critères de choix d'un objectif local</i> .....	214
Le management du risque .....	216
<i>Définition</i> .....	216
<i>Identifier les risques</i> .....	217
<i>Prévenir les risques ou les rendre acceptables</i> .....	218
<i>Les moments critiques</i> .....	222
La phase de choix des objectifs .....	222
Qui et comment ? .....	223
<i>Le brainstorming</i> .....	224
Résumé de l'étape 3 .....	226
Remarques et commentaires .....	226
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier et le nouveau contexte économique .....	227
Présentation de l'entreprise GEM Mobilier .....	228
<i>Fiche signalétique de GEM Mobilier</i> .....	228
<i>GEM Mobilier, positionnement concurrentiel</i> .....	228
<i>État des lieux</i> .....	229
<i>Stratégie de développement</i> .....	231
<i>Le Juste À Temps</i> .....	232
Mise en œuvre de la stratégie .....	234
<i>Mise à plat des processus internes</i> .....	234
<i>Réorganisation de l'entreprise en équipes autonomes</i> .....	235
<i>Modification des relations de sous-traitance</i> .....	235
Notre mission .....	236
<i>Application de la méthode : le choix des objectifs</i> .....	236
<i>Développement durable</i> .....	241
GEM Mobilier et l'e-business .....	241
<i>Intégration par l'Internet</i> .....	241
<i>Quelques exemples d'objectifs locaux choisis</i> .....	245
Étape 4	
Objectifs .....	250
Le tableau de bord pour une perception cohérente et la mesure de la performance .....	250
<i>Vision cohérente par rapport aux objectifs</i> .....	250
<i>Mesure de la performance et anticipation</i> .....	250
<i>Signalisation des dysfonctionnements</i> .....	251
<i>Simulation</i> .....	252
<i>Références communes pour l'équipe</i> .....	252

<i>Communication</i> .....	252
<i>Outil personnel</i> .....	252
La structure du tableau de bord .....	253
<i>Pourquoi un nombre restreint d'indicateurs ?</i> .....	254
De la donnée à l'indicateur .....	255
<i>Donnée et information</i> .....	255
<i>Les indicateurs</i> .....	257
Le tableau de bord est un instrument personnel .....	265
<i>La prospection et « la liberté d'investigation »</i> .....	265
<i>Cohérence globale du tableau de bord et règle de révision</i> .....	265
Qui et comment ? .....	268
Résumé de l'étape 4 .....	269
Remarques et commentaires .....	269
<i>La construction du tableau de bord se passe des conseils avisés extérieurs à l'équipe !</i>	269
<i>La prise de décision en groupe n'est pas innée</i> .....	269

## Étape 5

Objectifs .....	272
Le choix des indicateurs .....	272
Les critères de choix d'un indicateur .....	272
<i>Un indicateur doit être utilisable en temps réel</i> .....	272
<i>L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs</i> .....	274
<i>L'indicateur doit induire l'action</i> .....	274
<i>L'indicateur doit être constructible</i> .....	275
<i>L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail</i> .....	275
Déroulement de la phase de choix des indicateurs .....	276
<i>Première phase : étude des causes</i> .....	276
<i>Seconde phase : sélection des indicateurs</i> .....	276
Qui et comment ? .....	277
Résumé de l'étape 5 .....	277
Remarques et commentaires .....	278
<i>La précision de la mesure</i> .....	278
<i>Ne pas confondre l'effet et la cause</i> .....	278
<i>Un indicateur n'est pas un outil de motivation !</i> .....	278
<i>Suivre de près les phénomènes d'hystérèse</i> .....	279
<i>Ne pas conclure que toute corrélation est causalité</i> .....	279
<i>Ne pas chercher à faire dire à une mesure ce qu'elle ne dit pas</i> .....	280
<i>Manipulation de la mesure</i> .....	280

## Étude de cas

Le choix des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier .....	281
Amélioration des processus .....	281
<i>Constat</i> .....	281
<i>Les voies d'amélioration</i> .....	282
<i>Les temps d'attente...</i> .....	283
<i>Les limites de l'amélioration...</i> .....	283
<i>Les indicateurs choisis</i> .....	284
Le suivi des partenaires .....	285
<i>Mais comment mesurer la « santé » de son partenaire ?</i> .....	285
<i>Faut-il alors s'immiscer dans la gestion et l'organisation des partenaires ?</i> .....	285
<i>Les indicateurs choisis par GEM Mobilier</i> .....	287
La mesure de la satisfaction client .....	289
<i>La valeur du client</i> .....	289
<i>La valeur pour le client</i> .....	290
<i>Les indicateurs et le Web</i> .....	291
<i>Évaluer la qualité du site</i> .....	291
<i>Drainer les visiteurs</i> .....	292
<i>La veille</i> .....	293
Les mesures qualitatives .....	294
<i>Piloter une activité en temps d'incertitude est un exercice bien plus exigeant</i> .....	294
<i>La mesure de la satisfaction client</i> .....	296
La logique floue et les mesures qualitatives .....	298
<i>Pourquoi une nouvelle logique ?</i> .....	298
<i>Le principe</i> .....	301
<i>Les applications</i> .....	304
<i>Le système expert à base de logique floue</i> .....	306

## Étude de cas

Application à l'entreprise GEM Mobilier .....	309
Conception du tableau de bord .....	309
<i>Analyse des informations d'entrée</i> .....	309
<i>Construction des règles de connaissance</i> .....	309
<i>Pondération des règles</i> .....	310
<i>Pondération des informations</i> .....	310
Cas pratique .....	310
<i>Les informations d'entrée</i> .....	310
<i>Les règles de construction</i> .....	311

## Étape 6

Objectifs .....	316
La disponibilité de l'information .....	316
Structuration et construction de l'information .....	317
<i>L'accès à l'information</i> .....	317
<i>Le contrôle de l'information</i> .....	320
<i>Le coût de l'information</i> .....	322
La collecte et la gestion de l'information décisionnelle .....	323
<i>Les orientations actuelles</i> .....	323
<i>Accéder aux données de l'entreprise</i> .....	325
<i>Data warehouse et Datamart</i> .....	327
Consolidation des données .....	330
<i>Standardisation des formats</i> .....	330
<i>Cohérence contextuelle</i> .....	330
<i>Quelques précisions à propos de la collecte des données</i> .....	331
<i>Reconsidérer la conception des systèmes</i> .....	332
<i>Gérer les métadonnées</i> .....	332
<i>Le Big Data en six points</i> .....	333
De l'information à la construction des indicateurs .....	338
<i>L'information doit être accessible techniquement</i> .....	338
<i>L'information utilisée doit être disponible « politiquement »</i> .....	338
<i>L'information a un coût</i> .....	338
<i>L'information a une durée de vie plus ou moins limitée</i> .....	339
<i>La règle de construction ou de consolidation est plus ou moins simple</i> .....	339
<i>L'information doit être « fiable » au sens des utilisateurs</i> .....	339
Déroulement de la phase de construction des indicateurs .....	340
<i>Première phase : étude des causes</i> .....	340
<i>Seconde phase : sélection des informations</i> .....	340
Qui et comment ? .....	341
Résumé de l'étape 6 .....	342
Remarques et commentaires .....	342
<i>Les data warehouses remplissent à merveille le rôle de parapluie</i> .....	342
<i>L'information, c'est ce que l'on a le plus de mal à donner</i> .....	342
<i>Ne pas perdre de vue le rôle de la technologie</i> .....	343

## Étude de cas

### La construction des indicateurs

dans l'entreprise GEM Mobilier .....	345
Description rapide de l'infrastructure technologique de GEM Mobilier .....	345
<i>Au siège</i> .....	345

<i>En agences</i> .....	346
<i>Le site de Troyes</i> .....	346
Les projets à court terme .....	346
La construction des indicateurs .....	347
Étape 7	
Objectifs .....	350
Le décideur est intégré dans l'organisation .....	350
Partager la connaissance .....	351
<i>De la procédure établie à la connaissance partagée</i> .....	351
<i>Les outils collaboratifs pour le partage de l'information</i> .....	353
<i>Les entreprises et les outils collaboratifs</i> .....	354
Les échanges intertableaux de bord .....	356
<i>De l'accès global aux données à l'échange d'informations structurées</i> .....	356
<i>L'orientation processus</i> .....	357
<i>Les liens latéraux et verticaux</i> .....	358
La cohérence du système de tableaux de bord .....	360
<i>La mesure de la performance globale</i> .....	360
<i>Contrôle et audit</i> .....	361
<i>Contrôle sur la construction des indicateurs et la vie du système</i> .....	362
Les limites du système de tableaux de bord .....	362
<i>La fixation des objectifs</i> .....	362
<i>La pertinence des indicateurs</i> .....	363
<i>La fiabilité du feed-back</i> .....	363
<i>Les dérives</i> .....	363
Qui et comment ? .....	364
Résumé de l'étape 7 .....	365
Remarques et commentaires .....	365
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier .....	367
Les indicateurs orientés processus .....	367
Étape 8	
Objectifs .....	370
Les origines des outils de la Business Intelligence .....	370
<i>La période initiale</i> .....	370
<i>La nouvelle génération</i> .....	370
Le système décisionnel .....	372
Collecter et stocker l'information décisionnelle .....	372
Déployer l'accès à l'information décisionnelle .....	372

<i>Le coût des licences</i> .....	373
<i>La technologie : le décisionnel sur le Web</i> .....	373
<i>Les portails d'entreprise</i> .....	373
<i>La Business Intelligence mobile</i> .....	375
Exploiter : l'aide à la décision .....	376
<i>Le concept OLAP</i> .....	380
<i>Perspectives technologiques de la Business Intelligence</i> .....	384
Panorama des produits .....	386
Le choix d'un progiciel .....	388
<i>Processus de choix d'un progiciel</i> .....	389
<i>Élaboration des critères de choix</i> .....	390
Qui et comment ? .....	391
Résumé de l'étape 8 .....	392
Remarques et commentaires .....	392
<i>Le support technique</i> .....	392
<i>La souplesse de configuration</i> .....	392
<i>Le coût des licences</i> .....	392
Étude de cas	
Le choix de l'entreprise GEM Mobilier .....	393
Orientation utilisateur .....	393
Facilité de déploiement, de communication et d'échange .....	393
Services .....	394
Le questionnaire proposé lors de l'étude de GEM Mobilier .....	397
<i>Les résultats...</i> .....	398
<i>Quelques généralités...</i> .....	398
Étape 9	
Objectifs .....	406
L'intégration et le déploiement de la solution .....	406
<i>Les contraintes imposées par l'entreprise</i> .....	406
<i>Les contraintes imposées par le logiciel</i> .....	407
<i>Responsabilité</i> .....	408
<i>Coûts</i> .....	409
<i>Pour des projets courts !</i> .....	411
<i>Recettes</i> .....	413
Configuration et personnalisation des progiciels .....	415
<i>Personnalisation en utilisant les ressources internes du produit</i> .....	415
<i>L'administration de la personnalisation</i> .....	416
Intégration à l'existant .....	417
<i>La technologie</i> .....	417

<i>Les nouveaux processus</i> .....	418
<i>Les hommes et les comportements</i> .....	419
La vie du système .....	420
<i>Sécurité</i> .....	420
<i>Évolutions</i> .....	422
Qui et comment ? .....	422
<i>Adaptation du progiciel</i> .....	422
<i>Les recettes</i> .....	423
<i>Le déploiement</i> .....	423
<i>La documentation</i> .....	423
<i>Les documents d'implantation</i> .....	424
Résumé de l'étape 9 .....	424
Remarques et commentaires .....	424
<i>Garder du temps pour ôter les grains de sable...</i> .....	424
<i>On ne réalise pas qu'un seul projet</i> .....	425

#### Étude de cas

Le déploiement de la solution, l'exemple de GEM Mobilier .....	427
Le nouveau contexte .....	427
Les datamarts .....	428
Intranet/Extranet et groupware .....	428
Mise en œuvre du système de tableaux de bord .....	429
Phase 1. Mise en œuvre du projet .....	429
Phase 2. Déploiement à l'entreprise .....	429
Phase 3. Déploiement à l'ensemble du personnel .....	429

#### Étape 10

Objectifs .....	432
Contrôler le système .....	432
<i>Pourquoi contrôler le système ?</i> .....	432
<i>Qu'est-ce qu'un audit ?</i> .....	433
<i>Quelques recommandations d'ordre général</i> .....	434
L'audit du système de tableaux de bord .....	437
<i>Le référentiel</i> .....	437
<i>Collecte des informations</i> .....	437
<i>Évaluation</i> .....	438
<i>Analyse des résultats</i> .....	439
Qui et comment ? .....	440
Résumé de l'étape 10 .....	441
Remarques et commentaires .....	442
<i>Une bonne étape pour envisager le déploiement à grande échelle</i> .....	442



Conclusion

Perspectives technologiques .....	443
Le tableau de bord du décideur efficace, exercice d'anticipation .....	443
<i>Quelles données, quelles informations ?</i> .....	443
<i>Les moteurs de recherche sémantique</i> .....	444
<i>Les réseaux sociaux en entreprise</i> .....	444
<i>De la décision et des émotions</i> .....	445
<i>Les analyses prédictives</i> .....	445
Lexique .....	447

Bibliographie

Structures et organisations .....	457
Systèmes, mesures et informations .....	458
L'entreprise et les décideurs .....	459
Technologie .....	459
Gestion de projets .....	460

Index .....	461
-------------	-----

Les sites Internet de référence .....	467
---------------------------------------	-----

Les tableaux de bord sont au cœur 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 depuis plusieurs années, s'est imposé auprès des concepteurs de système de business intelligence, des consultants et des chefs de projet. Centré sur la problématique du décideur en action, cet ouvrage régulièrement mis à jour explique comment :

- *Réaliser le projet de business intelligence dans sa totalité, de la conception à la mise en action.*
- *Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.*
- *Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.*
- *Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.*
- *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 ».*
- *Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.*
- *Choisir les outils de 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 œuvre et le déploiement.



Au cours de sa carrière, **Alain Fernandez** a formé plusieurs centaines de managers, consultants et chefs de projet et a enseigné en France et à l'étranger. Consultant, expert et formateur international, spécialiste du déploiement de projets IT, il a conçu et réalisé maints systèmes décisionnels et tableaux de bord de pilotage, en utilisant la méthode GIMSI® développée dans ce livre.

Chacune des dix étapes de la méthode est directement reliée au site **[www.piloter.org](http://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.



Code éditeur : G55647  
ISBN : 978-2-212-55647-6

9 782212 556476

**[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)**  
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

35 €

*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.

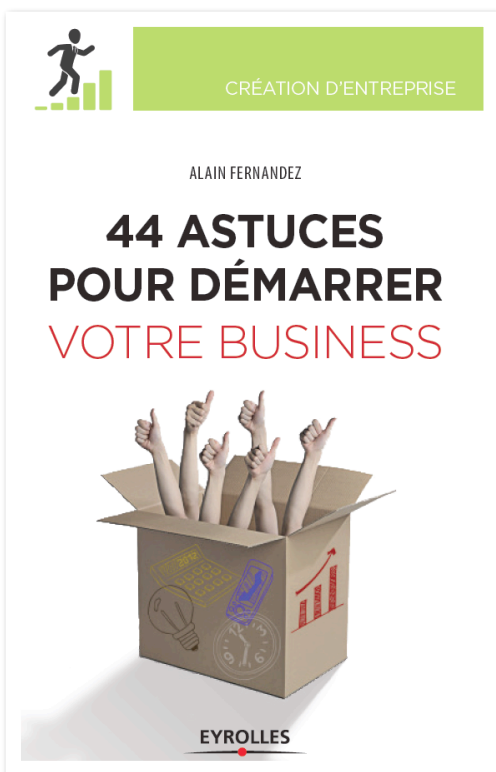
Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre aux multiples enjeux du projet, il n'y a guère d'autre solution que de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active d'entrepreneur.

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



[Consultez la fiche  
détaillée, extraits](#)

- 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

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.

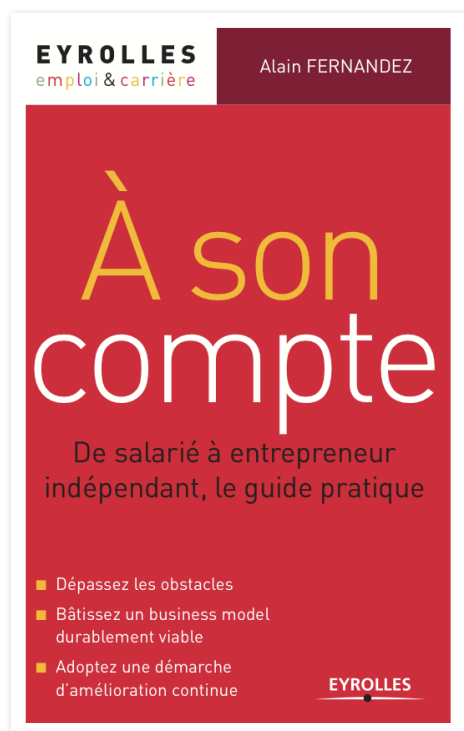
La première partie de cet ouvrage développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord efficace : définition des axes de progrès, identification des indicateurs clés, composition des écrans.

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.