

Alain **Fernandez**

Les nouveaux tableaux de bord des managers

6^e édition



*le projet de business
intelligence clés en
main*

le site du livre
piloter
.org

— **EYROLLES** —

Alain Fernandez

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet Business Intelligence clés en main

Sixième édition

EYROLLES



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 encore une fois. 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 œconomicus* 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 de Business Intelligence 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 de Business Intelligence. 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. Profitant de la dynamique du phénomène « Big data », ce mythe est entretenu par les services marketing des éditeurs de solutions 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 dans 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 de Business Intelligence 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 telles les SCOP (Sociétés COopératives et Participatives) et les entreprises communicatives de type entreprise Y ou 2.0 ne seront guère dépaysées par la démarche préconisant une approche horizontale et coopérative.

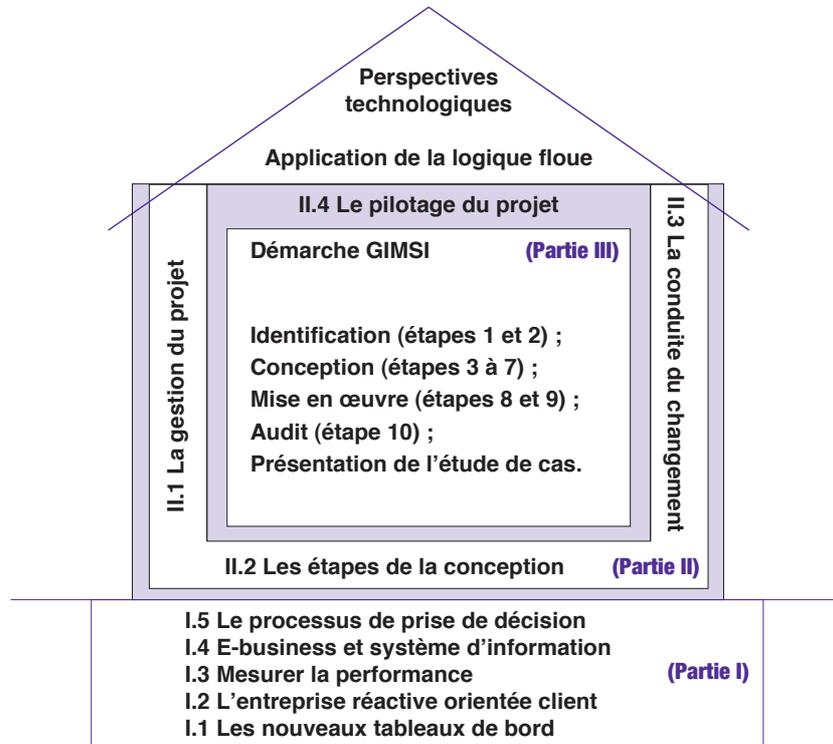
Comment ?

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, 6^e 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 le site www.piloter.org sont en chargement libre pour les lecteurs.

Plan de l'ouvrage



Comme une maison dont la pérennité dépend de ses fondations et de sa structure porteuse, la méthodologie doit s'exprimer sur des bases solides, au sein d'un projet parfaitement maîtrisé. Nous chapeauterons l'ensemble avec les perspectives technologiques. Il faut en effet rester à l'affût de toutes les innovations technologiques susceptibles de faciliter le processus de prise de décision dans l'entreprise.

Pour le lecteur pressé...

Le lecteur ne disposant que de peu de temps et maîtrisant les « fondations » pourra aborder directement la méthode dès le chapitre 2 (lecture indispensable) et enchaîner ensuite avec la description des 10 étapes (une par chapitre) de la 3^e partie. Pour une mise en œuvre efficace de la méthode, nous ne saurions que trop conseiller de lire chacun des chapitres dans son intégralité.

Pour le lecteur à la recherche d'une information ponctuelle, il est possible de lire indépendamment chacun des chapitres. Nous l'invitons à étudier le tableau

ci-après afin de repérer plus facilement les chapitres susceptibles de satisfaire sa curiosité en fonction des thèmes traités.

Thématique de l'ouvrage

Le projet de tableau de bord : pour une mesure au service des hommes, intégré au sein d'une structure, appliquant la stratégie et s'appuyant sur la technologie.

1. **La mesure** : les fondements, principes et applications.
2. **Les hommes** : les besoins, les rôles et les comportements.
3. **La stratégie** : la décliner à tous les niveaux.
4. **Les structures** : les comprendre, les décrire et s'adapter.
5. **La technologie** : l'intégrer et l'utiliser à bon escient.
6. **Le projet** : gérer et accompagner le projet.

	Tableau de bord	Entreprise réactive	Performance	E-business	Décision	Projet	Méthode	Accompagnement	Pilotage	E1 Environnement	E2 Identification	E3 Objectifs	E4 Construction	E5 Indicateurs	E6 Collecte	E7 Système	E8 Progiciel	E9 Intégration	E10 Audit	Logique floue	Perspectives	
Chapitres	I.1	I.2	I.3	I.4	I.5	II.1	II.2	II.3	II.4	III.1	III.2	III.3	III.4	III.5	III.6	III.7	III.8	III.9	III.10			
Mesure	X	X	X	X					X				X	X							X	
Hommes			X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X
Stratégie		X								X		X		X								
Structures					X					X	X	X		X								
Technologie				X											X	X	X	X			X	X
Projet						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

La nouvelle édition

Le pilotage de la performance est aujourd'hui la principale préoccupation des entreprises. Les projets Business intelligence occupent une 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 à 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.

Interactivité

Insérer IMAGE QR CODE n.png

Chacune des dix étapes de la méthode (troisième partie) est associée à une page Web spécifique du site www.piloter.org.

Pour accéder à cette page, il suffit de flasher le code-barres QR code avec votre téléphone mobile, ou de saisir dans votre navigateur le raccourci indiqué du type <http://tb2.eu/n1>. Sur chacune de ces pages Web, vous trouverez des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages. L'usage des codes-barres QR code est aussi expliqué à l'adresse <http://tb2.eu/qr>.

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** 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
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^{ème} Edition Eyrolles 2014
Collection Gestion de projet
240 pages 20,90 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com

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.

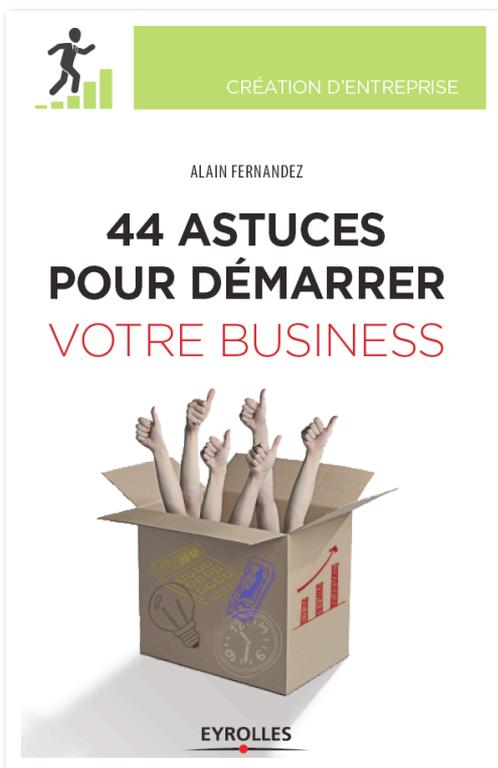
Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre aux multiples enjeux du projet, il n'y a guère d'autre solution que de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active d'entrepreneur.

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

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^{ème} 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 :

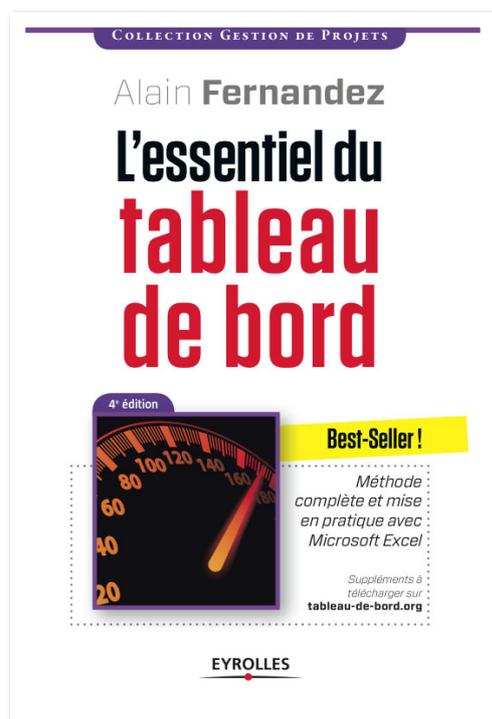
- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les 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 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^{ème} 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).
- De précieux repères avec une liste de **Questions/Réponses**.

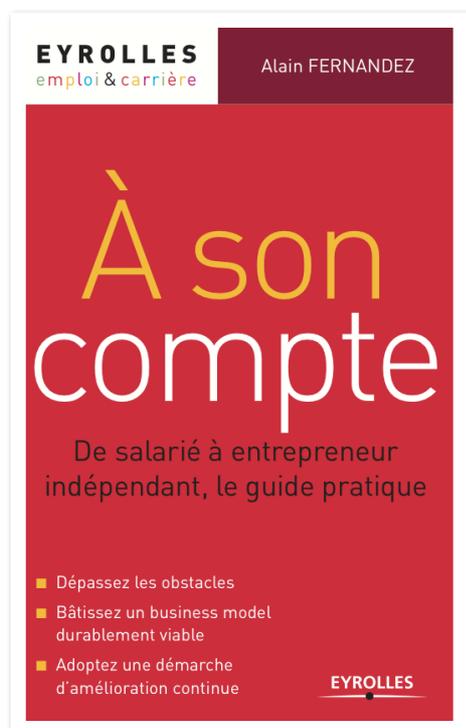
La méthode proposée reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

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
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. 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

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.