



# **Les nouveaux tableaux de bord des managers**

## **Le projet décisionnel dans sa totalité**





Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
www.editions-organisation.com  
www.editions-eyrolles.com

**Du même auteur chez le même éditeur**

*L'essentiel du tableau de bord, 2008.*

*Le chef de projet efficace, 2008.*

Toutes les marques citées dans cet ouvrage sont des marques déposées de leurs propriétaires respectifs.

GIMSI est une marque déposée d'Alain Fernandez



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 1999, 2000, 2003, 2005, 2008, 2011

**████████████████████**  
ISBN : 978-2-212-54832-7





Alain Fernandez

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel dans sa totalité



Cinquième édition

**Éditions**  
**d'Organisation**



« Le site [www.nodesway.com](http://www.nodesway.com) associé à l'ouvrage offre de nombreux compléments à propos de la méthode Gimsi et de son utilisation dont une formation en ligne (podcast) gratuite. Deux dossiers, “Mesure de la performance et développement durable” et “Indicateurs de performance et logique floue”, sont disponibles en téléchargement pour les lecteurs du livre.

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

## Chapitre 2

...Voilà comment ils doivent être aujourd'hui... ..... 17

- De l'entreprise produit à l'entreprise client .....17
  - La globalisation des échanges* .....18
  - Les attentes des clients* .....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> .....	36
<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 ...	61
L'entreprise intégrée et ses clients	61
<i>La valeur DU client et la valeur POUR le client</i>	62
<i>Choisir ses clients...</i>	64
<i>Les connaître pour mieux les servir</i>	66
<i>À propos de l'e-business</i>	70
L'entreprise intégrée et ses partenaires	72
<i>Les distributeurs traditionnels et l'e-commerce</i>	72
<i>Les fournisseurs et l'e-commerce</i>	72
<i>Gestion des fournisseurs et le Business to Business</i>	74
Performance et système d'information de l'entreprise orientée client	75
<i>Un système d'information gouverné</i>	75
<i>Les nouveaux systèmes d'information</i>	80
<i>Mesurer la performance du système d'information</i>	84
<i>Deux concepts technologiques qui font bouger les lignes...</i>	86

## Chapitre 5

...Et que les hommes décident ainsi.	89
Le processus de prise de décision	90
<i>Qu'appelle-t-on décision ?</i>	90
<i>Les étapes de la prise de décision</i>	91
<i>Analyse de la décision</i>	92
Étude de la décision dans l'entreprise	94
<i>Décision et complexité</i>	94
<i>Personnalisation de la prise de décision</i>	96
<i>L'entreprise et les décideurs</i>	100
Pour un consensus actif	104
<i>Définition du groupe</i>	104
<i>La prise de décision en groupe</i>	105

Deuxième partie  
Conduire le projet

## Chapitre I

La gestion du projet	109
Comment aborder le projet ?	109
Quelle sera l'envergure du projet ?	112
Comment définir le budget ?	113

Choisir les intervenants .....	114
<i>Faut-il faire appel à un constructeur ?</i> .....	115
<i>Pourquoi ne pas réaliser en interne ?</i> .....	115
Chapitre 2	
La démarche GIMSI .....	117
Une méthode est-elle aujourd'hui nécessaire ? .....	118
<i>So far so good...</i> .....	118
Les étapes de la méthode .....	120
<i>Description des phases</i> .....	121
<i>Structure de chaque chapitre et description des étapes</i> .....	122
<i>Le déroulement du projet</i> .....	122
<i>1<sup>er</sup> cas. Le plus simple : ni méthode ni communication</i> .....	123
<i>2<sup>e</sup> cas. Le projet est mené classiquement avec méthode et suivi qualité</i> .....	125
<i>3<sup>e</sup> cas. Le projet « communicant » (sans méthode)</i> .....	126
<i>4<sup>e</sup> cas. Le projet est « managé » : la méthode GIMSI</i> .....	127
Les acteurs du projet .....	129
<i>Groupes de projet ou groupes de travail</i> .....	129
<i>Comité de pilotage</i> .....	129
<i>Architecte des systèmes/consultant en tableau de bord</i> .....	129
Déroulement du projet .....	130
<i>Enchaînement</i> .....	130
<i>Le suivi du projet : 2 niveaux de régulation</i> .....	131
<i>La documentation, formalisation du projet</i> .....	132
Chapitre 3	
La conduite du changement .....	133
Les salariés et le changement .....	134
<i>Les acteurs du projet</i> .....	134
<i>Partager les enjeux du projet</i> .....	136
<i>Le contrat de confiance</i> .....	137
<i>La résistance au changement</i> .....	138
Gérer le projet .....	138
<i>Porter le projet : les sponsors</i> .....	138
<i>Accompagner le projet</i> .....	139
<i>Communiquer autour du projet</i> .....	141
<i>Communiquer au sein du projet</i> .....	142
Difficultés spécifiques du projet de tableaux de bord .....	143
<i>La carotte et le bâton : un mythe ?</i> .....	143
<i>Passer du « produit » au « client »</i> .....	144





## Sommaire

<i>La quête de pouvoir</i> .....	145
<i>Engagement de la direction</i> .....	148

### Chapitre 4

Les tableaux de bord de pilotage de projet .....	149
Le suivi de l'avancement : la Earned Value Analysis .....	150
<i>Interprétation des courbes</i> .....	151
<i>Remarques</i> .....	154
<i>Quelques éléments d'analyse financière pour le chef de projet</i> .....	155
Le tableau de bord transversal .....	156
<i>La mesure du risque</i> .....	157
<i>Remarque</i> .....	158
<i>Remarque</i> .....	161
<i>Le suivi des enjeux</i> .....	161
<i>Remarque</i> .....	165
<i>Une démarche de progrès</i> .....	165

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



### Étape 1

Objectifs .....	176
L'entreprise et son marché .....	176
La complexité du marché .....	177
<i>La clientèle</i> .....	178
<i>La concurrence</i> .....	178
<i>Les produits</i> .....	178
<i>Fournisseurs et partenaires</i> .....	179
Ressources et politique de l'entreprise .....	179
<i>Quel est le niveau d'équipement de l'entreprise ?</i> .....	179
<i>Qui sont les acteurs de l'entreprise ?</i> .....	180
<i>Quelle est la politique interne de l'entreprise ?</i> .....	180
<i>Quel est le poids de la culture de l'entreprise ?</i> .....	183
Stratégie de l'entreprise .....	183
<i>Principe</i> .....	184
<i>Qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?</i> .....	185
<i>Le plan stratégique</i> .....	187
<i>Les stratégies coopératives</i> .....	189
<i>Le levier : la chaîne de création de valeurs</i> .....	191





<i>Le business plan</i> .....	192
<i>Les stratégies émergentes</i> .....	193
<i>Bonnes pratiques</i> .....	193
Le système décisionnel est la brique essentielle de la mise en action de la stratégie .....	194
Résultats .....	194
<i>La finalité du projet</i> .....	194
<i>La portée du projet</i> .....	195
<i>L'engagement de la direction</i> .....	195
<i>Mesure de la difficulté</i> .....	195
<i>Mesure du degré de coopération</i> .....	195
Qui et comment ? .....	196
Résumé de l'étape 1 .....	196
Remarques et commentaires .....	196
Étape 2	
Objectifs .....	198
Les métiers .....	198
<i>Historique...</i> .....	199
Les processus .....	200
<i>Qu'est-ce qu'un processus ?</i> .....	201
<i>La vision horizontale : la vision du client</i> .....	202
<i>Mise en évidence des points sensibles : le cloisonnement     et les interfaces fonctionnelles</i> .....	204
<i>Quelques recommandations</i> .....	204
Les activités .....	205
<i>Qu'est-ce qu'une activité ?</i> .....	205
<i>Comment définir les activités ?</i> .....	205
<i>Efficiences et efficacité</i> .....	207
En résultat : identification des points d'intervention .....	208
<i>Identification des processus et des activités critiques</i> .....	208
<i>Identification des rôles et constitution des groupes de travail</i> .....	209
Qui et comment ? .....	209
Résumé de l'étape 2 .....	210
Remarques et commentaires .....	210
<i>« Qui fait quoi ? » ne doit pas devenir « Qui sert à quoi ? »</i> .....	210
Étape 3	
Objectifs .....	212
De la stratégie globale aux objectifs locaux .....	212
<i>Les types de décision</i> .....	212





## Sommaire

Les objectifs du décideur .....	213
<i>Comment rapprocher les enjeux souhaitables et la tactique possible ?</i> .....	213
<i>Comment éviter le décalage entre le souhaitable visé par les hautes sphères     et le possible envisagé sur le terrain ?</i> .....	214
Le choix des objectifs .....	215
<i>Les critères de choix d'un objectif local</i> .....	216
Le management du risque .....	218
<i>Définition</i> .....	218
<i>Identifier les risques</i> .....	219
<i>Prévenir les risques ou les rendre acceptables</i> .....	220
<i>Les moments critiques</i> .....	223
La phase de choix des objectifs .....	224
Qui et comment ? .....	225
<i>Le brainstorming</i> .....	226
Résumé de l'étape 3 .....	227
Remarques et commentaires .....	228
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier et le nouveau contexte économique .....	229
Présentation de l'entreprise GEM Mobilier .....	230
<i>Fiche signalétique de GEM Mobilier</i> .....	230
<i>GEM Mobilier, positionnement concurrentiel</i> .....	230
<i>État des lieux</i> .....	231
<i>Stratégie de développement</i> .....	233
<i>Le Juste À Temps</i> .....	234
Mise en œuvre de la stratégie .....	236
<i>Mise à plat des processus internes</i> .....	236
<i>Réorganisation de l'entreprise en équipes autonomes</i> .....	237
<i>Modification des relations de sous-traitance</i> .....	237
Notre mission .....	238
<i>Application de la méthode : le choix des objectifs</i> .....	238
<i>Développement durable</i> .....	243
GEM Mobilier et l'e-business .....	243
<i>Intégration par l'Internet</i> .....	243
<i>Quelques exemples d'objectifs locaux choisis</i> .....	247
Étape 4	
Objectifs .....	252
Le tableau de bord pour une perception cohérente et la mesure de la performance .....	252
<i>Vision cohérente par rapport aux objectifs</i> .....	252





<i>Mesure de la performance et anticipation</i> .....	252
<i>Signalisation des dysfonctionnements</i> .....	253
<i>Simulation</i> .....	254
<i>Références communes pour l'équipe</i> .....	254
<i>Communication</i> .....	254
<i>Outil personnel</i> .....	254
La structure du tableau de bord .....	255
<i>Pourquoi un nombre restreint d'indicateurs ?</i> .....	256
De la donnée à l'indicateur .....	257
<i>Donnée et information</i> .....	257
<i>Les indicateurs</i> .....	259
Le tableau de bord est un instrument personnel .....	267
<i>La prospection et « la liberté d'investigation »</i> .....	267
<i>Cohérence globale du tableau de bord et règle de révision</i> .....	267
Qui et comment ? .....	270
Résumé de l'étape 4 .....	271
Remarques et commentaires .....	271
<i>La construction du tableau de bord se passe des conseils avisés extérieurs à l'équipe !</i> .....	271
<i>La prise de décision en groupe n'est pas innée</i> .....	271

## Étape 5

Objectifs .....	274
Le choix des indicateurs .....	274
Les critères de choix d'un indicateur .....	274
<i>Un indicateur doit être utilisable en temps réel</i> .....	274
<i>L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs</i> .....	276
<i>L'indicateur doit induire l'action</i> .....	276
<i>L'indicateur doit être constructible</i> .....	277
<i>L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail</i> .....	277
Déroulement de la phase de choix des indicateurs .....	278
<i>Première phase : étude des causes</i> .....	278
<i>Seconde phase : sélection des indicateurs</i> .....	278
Qui et comment ? .....	279
Résumé de l'étape 5 .....	279
La mesure des intangibles .....	280
<i>Piloter une activité en temps d'incertitude est un exercice bien plus exigeant</i> .....	280
<i>La mesure de la satisfaction client</i> .....	281
<i>La précision de la mesure</i> .....	284
Remarques et commentaires .....	284
<i>Ne pas confondre l'effet et la cause</i> .....	284



<i>Un indicateur n'est pas un outil de motivation !</i> .....	286
<i>Suivre de près les phénomènes d'hystérèse</i> .....	286
<i>Ne pas conclure que toute corrélation est causalité</i> .....	286
Étude de cas	
Le choix des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier .....	289
Amélioration des processus .....	289
<i>Constat</i> .....	289
<i>Les voies d'amélioration</i> .....	290
<i>Les temps d'attente...</i> .....	291
<i>Les limites de l'amélioration...</i> .....	291
<i>Les indicateurs choisis</i> .....	292
Le suivi des partenaires .....	293
<i>Mais comment mesurer la « santé » de son partenaire ?</i> .....	293
<i>Faut-il alors s'immiscer dans la gestion et l'organisation des partenaires ?</i> .....	293
<i>Les indicateurs choisis par GEM Mobilier</i> .....	295
La mesure de la satisfaction client .....	297
<i>La valeur du client</i> .....	297
<i>La valeur pour le client</i> .....	298
<i>Les indicateurs et le Web</i> .....	299
<i>Évaluer la qualité du site</i> .....	299
<i>Drainer les visiteurs</i> .....	300
<i>La veille</i> .....	301
La logique floue et les mesures qualitatives .....	301
<i>Pourquoi une nouvelle logique ?</i> .....	301
<i>Le principe</i> .....	303
<i>Les applications</i> .....	306
<i>Le système expert à base de logique floue</i> .....	309
Étude de cas	
Application à l'entreprise GEM Mobilier .....	311
Conception du tableau de bord .....	311
<i>Analyse des informations d'entrée</i> .....	311
<i>Construction des règles de connaissance</i> .....	311
<i>Pondération des règles</i> .....	312
<i>Pondération des informations</i> .....	312
Cas pratique .....	312
<i>Les informations d'entrée</i> .....	312
<i>Les règles de construction</i> .....	313

Étape 6

Objectifs .....	318
La disponibilité de l'information .....	318
Structuration et construction de l'information .....	319
<i>L'accès à l'information</i> .....	319
<i>Le contrôle de l'information</i> .....	321
<i>Le coût de l'information</i> .....	324
La collecte et la gestion de l'information décisionnelle .....	325
<i>Les orientations actuelles</i> .....	325
<i>La collecte des données sur le terrain</i> .....	327
<i>Accéder aux données de l'entreprise</i> .....	330
<i>Data warehouse et Datamart</i> .....	332
Consolidation des données .....	334
<i>Standardisation des formats</i> .....	335
<i>Cohérence contextuelle</i> .....	335
<i>Quelques précisions à propos de la collecte des données</i> .....	336
<i>Reconsidérer la conception des systèmes</i> .....	336
<i>Gérer les métadonnées</i> .....	337
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> .....	339
<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

Étude de cas

La construction des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier .....	343
Description rapide de l'infrastructure technologique de GEM Mobilier .....	343
<i>Au siège</i> .....	343
<i>En agences</i> .....	344
<i>Le site de Troyes</i> .....	344



## Sommaire

Les projets à court terme .....	344
La construction des indicateurs .....	345
Étape 7	
Objectifs .....	348
Le décideur est intégré dans l'organisation .....	348
Partager la connaissance .....	349
<i>De la procédure établie à la connaissance partagée</i> .....	349
<i>Le groupware pour le partage de l'information</i> .....	351
<i>Les entreprises et le groupware</i> .....	352
Les échanges intertableaux de bord .....	354
<i>De l'accès global aux données à l'échange d'informations structurées</i> .....	354
<i>L'orientation processus</i> .....	355
<i>Les liens latéraux et verticaux</i> .....	356
La cohérence du système de tableaux de bord .....	358
<i>La mesure de la performance globale</i> .....	358
<i>Contrôle et audit</i> .....	359
<i>Contrôle sur la construction des indicateurs et la vie du système</i> .....	360
Les limites du système de tableaux de bord .....	360
<i>La fixation des objectifs</i> .....	360
<i>La pertinence des indicateurs</i> .....	361
<i>La fiabilité du feed-back</i> .....	361
<i>Les dérives</i> .....	361
Qui et comment ? .....	362
Résumé de l'étape 7 .....	363
Remarques et commentaires .....	363
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier .....	365
Les indicateurs orientés processus .....	365
Étape 8	
Objectifs .....	368
Les origines des outils de la Business Intelligence .....	368
<i>La période initiale</i> .....	368
<i>La nouvelle génération</i> .....	368
Le système décisionnel .....	370
Collecter et stocker l'information décisionnelle .....	370
Déployer l'accès à l'information décisionnelle .....	370
<i>Le coût des licences</i> .....	371



<i>La technologie : le décisionnel sur le Web</i>	371
<i>Les portails d'entreprise</i>	371
Exploiter : l'aide à la décision	373
<i>Structure d'un outil de tableau de bord</i>	375
<i>Le concept OLAP</i>	377
<i>Perspectives technologiques de la Business Intelligence</i>	381
Panorama des produits	383
Le choix d'un progiciel	385
<i>Processus de choix d'un progiciel</i>	386
<i>Élaboration des critères de choix</i>	387
Qui et comment ?	388
Résumé de l'étape 8	389
Remarques et commentaires	389
<i>Le support technique</i>	389
<i>La souplesse de configuration</i>	389
<i>Le coût des licences</i>	389
Étude de cas	
Le choix de l'entreprise GEM Mobilier	391
Orientation utilisateur	391
Facilité de déploiement, de communication et d'échange	391
Services	392
Le questionnaire proposé lors de l'étude de GEM Mobilier	395
<i>Les résultats...</i>	396
<i>Quelques généralités...</i>	396
Étape 9	
Objectifs	404
L'intégration et le déploiement de la solution	404
<i>Les contraintes imposées par l'entreprise</i>	404
<i>Les contraintes imposées par le logiciel</i>	405
<i>Responsabilité</i>	406
<i>Coûts</i>	407
<i>Pour des projets courts !</i>	409
<i>Recettes</i>	411
Configuration et personnalisation des progiciels	413
<i>Personnalisation en utilisant les ressources internes du produit</i>	413
<i>L'administration de la personnalisation</i>	414
Intégration à l'existant	415
<i>La technologie</i>	415
<i>Les nouveaux processus</i>	416



## Sommaire

<i>Les hommes et les comportements</i> .....	417
La vie du système .....	418
<i>Sécurité</i> .....	418
<i>Évolutions</i> .....	419
Qui et comment ? .....	420
<i>Adaptation du progiciel</i> .....	420
<i>Les recettes</i> .....	420
<i>Le déploiement</i> .....	420
<i>La documentation</i> .....	421
<i>Les documents d'implantation</i> .....	421
Résumé de l'étape 9 .....	422
Remarques et commentaires .....	422
<i>Garder du temps pour ôter les grains de sable...</i> .....	422
<i>On ne réalise pas qu'un seul projet</i> .....	422
Étude de cas	
Le déploiement de la solution, l'exemple de GEM Mobilier .....	423
Le nouveau contexte .....	423
Les datamarts .....	424
Intranet/Extranet et groupware .....	424
Mise en œuvre du système de tableaux de bord .....	425
Phase 1. Mise en œuvre du projet .....	425
Phase 2. Déploiement à l'entreprise .....	425
Phase 3. Déploiement à l'ensemble du personnel .....	425
Étape 10	
Objectifs .....	428
Contrôler le système .....	428
<i>Pourquoi contrôler le système ?</i> .....	428
<i>Qu'est-ce qu'un audit ?</i> .....	429
<i>Quelques recommandations d'ordre général</i> .....	430
L'audit du système de tableaux de bord .....	433
<i>Le référentiel</i> .....	433
<i>Collecte des informations</i> .....	433
<i>Évaluation</i> .....	434
<i>Analyse des résultats</i> .....	435
Qui et comment ? .....	436
Résumé de l'étape 10 .....	437
Remarques et commentaires .....	438
<i>Une bonne étape pour envisager le déploiement à grande échelle</i> .....	438

Conclusion	
Perspectives technologiques .....	439
Le tableau de bord du décideur efficace, exercice d'anticipation .....	439
<i>Quelles données, quelles informations ?</i> .....	439
<i>Les moteurs de recherche sémantique</i> .....	440
<i>Les réseaux sociaux en entreprise</i> .....	440
<i>De la décision et des émotions</i> .....	441
Lexique .....	443
Bibliographie.....	453
Structures et organisations .....	453
Systèmes, mesures et informations .....	454
L'entreprise et les décideurs .....	455
Technologie .....	455
Gestion de projets .....	456
Index.....	457
Les sites Internet de référence.....	463