



# Le projet **Business Intelligence**, clés en main

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.

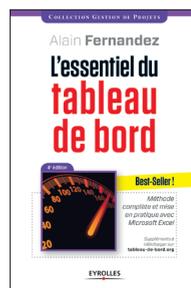
L'ouvrage développe une démarche coopérative et illustrée en dix étapes qui insiste sur la sélection des objectifs selon la stratégie, le choix des indicateurs de performance, la mise en œuvre et le déploiement.



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 en téléchargement libre, des références (livres et sites) ainsi que les mises à jour.



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

Le projet Business Intelligence clés en main

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

**Du même auteur chez le même éditeur**  
*L'essentiel du tableau de bord*, 2008, 2013.  
*Le chef de projet efficace*, 2008, 2013.  
*À son compte*, 2012.

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

GIMSI® est une marque déposée d'Alain Fernandez

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, 2008, 2011, 2013

ISBN : 978-2-212-55647-6

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

<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
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 <i>Earned Value Analysis</i> .....	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 – Environnement de l'entreprise

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 – Identification de l'entreprise	
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> .....	203
Les activités .....	203
<i>Qu'est-ce qu'une activité ?</i> .....	203
<i>Comment définir les activités ?</i> .....	204
<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 – Définition des objectifs	
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 – Construction du tableau de bord	
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 – Choix des indicateurs	
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 – Collecte d'informations

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>Datawarehouse 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 datawarehouses 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 – Système de tableau de bord	
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 inter-tableaux 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 – Choix du progiciel	
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>Structure d'un outil de tableau de bord</i> .....	377
<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 – Intégration et déploiement de la solution	
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 – Audit du système	
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
  - Quelles données, quelles informations ?* .....443
  - Les moteurs de recherche sémantique* .....444
  - Les réseaux sociaux en entreprise* .....444
  - De la décision et des émotions* .....445
  - Les analyses prédictives* .....445

Glossaire ..... 447

Les sites Internet de référence .....457

Bibliographie

- Structures et organisations .....459
- Systèmes, mesures et informations .....460
- L'entreprise et les décideurs .....460
- Technologie .....461
- Gestion de projets .....462

Index .....463

## 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 chances 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 allégrement 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 dépayées par la démarche préconisant une approche horizontale et coopérative.

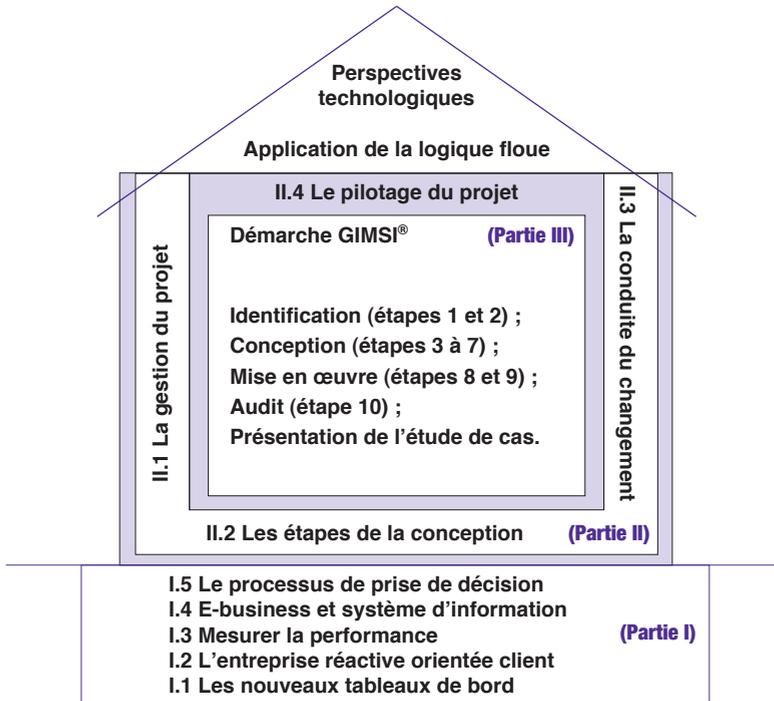
## Comment ?

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<sup>e</sup> 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](http://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<sup>e</sup> partie. Pour une mise en œuvre efficace de la méthode, nous ne saurons 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, intégrés 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	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	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

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

Pour accéder à cette page, il suffit de saisir dans votre navigateur le raccourci indiqué du type **http://tb2.eu/n**. Sur chacune de ces pages Web, vous trouverez des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages.



## Première partie

# **Pour bien piloter, il faut mieux mesurer**

---

Vos tableaux de bord ne sont plus efficaces  
Voilà comment ils doivent être aujourd'hui  
Car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance  
D'autant plus que la société évolue  
Et que les hommes décident ainsi



## Chapitre 1

### Vos tableaux de bord ne sont plus efficaces,

voilà comment ils doivent être aujourd’hui, car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance, d’autant plus que la société évolue, et que les hommes décident ainsi.

---

*Les besoins en prise de décision rapide deviennent cruciaux. Pourtant, les systèmes de tableaux de bord et de mesure de la performance sont inadaptés à la réalité de l’entreprise d’aujourd’hui.*

### Rôle du tableau de bord

Dans le monde turbulent et instable qui est le nôtre aujourd’hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l’entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l’entreprise actuelle se rapproche plus d’une navigation « aux aguets ».

Classiquement, les instances dirigeantes visent une finalité pour l’entreprise, bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures d’action. Le changement actuel, avec les approches traditionnelles, porte principalement sur le déroulement des actions tactiques qui ne sont plus référencées par des procédures prédéterminées mais fondées sur une plus grande autonomie des acteurs de terrain, aptes à agir et réagir selon les

événements. Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un **instrument de mesure fiable** et recueillant toute sa confiance : le tableau de bord.

Notons que nous généralisons la notion habituellement admise de tableau de bord. Il n'est plus réservé exclusivement à la direction et au contrôle de gestion. Nous considérons, dès à présent, le **tableau de bord comme l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise.**

## Le modèle conducteur, automobile et tableau de bord

Lorsque nous conduisons une automobile, nous utilisons un tableau de bord<sup>1</sup>.

Le tableau de bord fournit au pilote toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions adéquates. En le consultant, le pilote constate l'état de la route, la densité de la circulation, la vitesse de son véhicule, le temps restant avant l'heure prévue d'arrivée et décide l'attitude à tenir (fig. 1.1).

Le pilote « voit » son système automobile par l'intermédiaire de son tableau de bord, système de mesure nécessaire à la conduite.

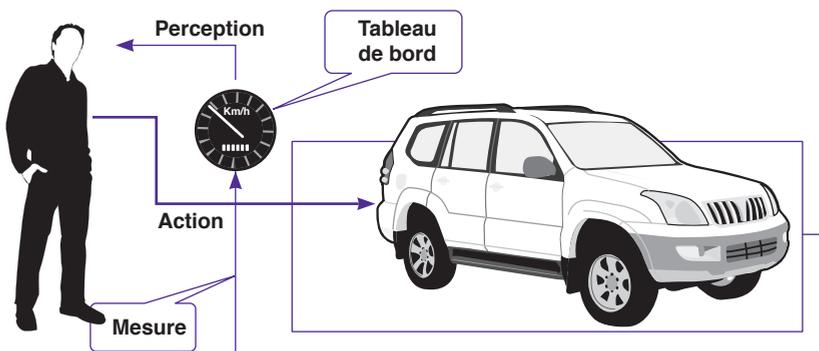


Figure 1.1. Le pilote et son véhicule

1. Pour valider la métaphore, nous incluons dans la notion de tableau de bord la vision de la route. Le tableau de bord de l'automobile envisagé ici comprend le pare-brise en plus des habituels instruments (GPS, tachymètre, voyant d'alarme, niveaux des liquides, horloge...).

Développons le modèle tout en restant dans la réalité du pilote et de son automobile<sup>1</sup> (fig. 1.2.).

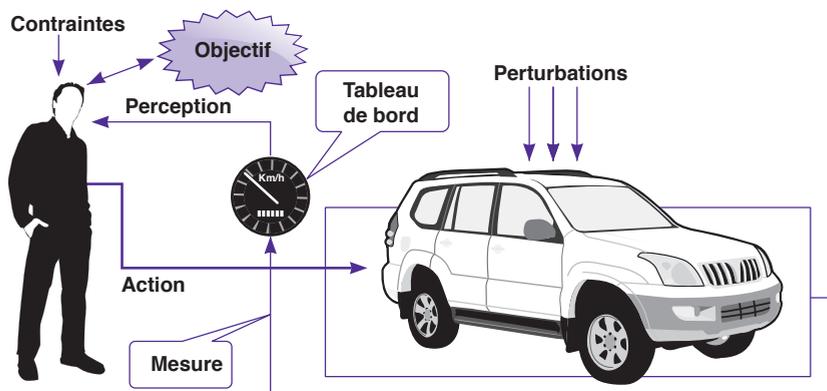


Figure 1.2. Le pilote et son véhicule

Reprenons chacune des légendes de notre modèle :

**Objectif** : lorsque l'on est au volant, il est assez exceptionnel de conduire à l'aventure, la tête dans les nuages. En règle générale, on souhaite se rendre d'un point A à un point B.

Notre pilote a donc un objectif, par exemple, il doit se rendre à Bordeaux avant 14 h 30.

**Tactique** : en partant de Paris, la meilleure tactique sera d'emprunter l'autoroute.

**Contraintes** : notre pilote est confronté à des contraintes pouvant être classées en externes et internes :

- ▶ externes : il faudra définir une heure de départ tenant compte des limitations de vitesse ;
- ▶ internes : le conducteur éprouvera le besoin de se reposer, se restaurer, faire le plein...

1. Mise au point : comme le lecteur l'aura compris, cette image métaphorique n'a d'autre finalité que de faciliter la prise de conscience de l'importance de la boucle de rétroaction, ou feedback, du modèle de pilotage ainsi stylisé, la mesure dans le cas présent. Il est bien entendu inutile de chercher une autre interprétation. La voiture n'est pas l'entreprise, le pilote n'est pas le patron. Comme on le verra au fil des pages suivantes, une organisation, une entreprise ou ne serait-ce qu'un processus sont bien plus complexes que cela.

Le système peut subir un certain nombre de *perturbations* susceptibles de gêner la régularité du fonctionnement. Certaines perturbations ne nécessiteront pas un changement de tactique. S'il pleut, l'automobiliste devra ralentir, et pour respecter son objectif – être à Bordeaux avant 14 h 30 –, il supprimera l'arrêt repos.

D'autres perturbations entraîneront un changement de tactique voire un changement d'objectif. En cas d'embouteillage ou de portion d'autoroute fermée, l'automobiliste se rabattra sur la nationale. Nous n'omettrons pas la panne mécanique qui peut toujours malheureusement survenir, et notre pilote sera peut-être tenu de repousser son heure d'arrivée à Bordeaux.

Le **système de tableau de bord** du véhicule présente toutes les informations pour la prise de décision en situation. Pour aller plus loin, nous pouvons aussi inclure un système radioguidage. Ce système fournit des informations sur les perturbations à venir et le pilote peut anticiper sur les attitudes à tenir.

## Généralisation du modèle à l'entreprise

Le modèle pilote/automobile/tableau de bord que nous venons d'étudier peut maintenant être étendu au modèle général cybernétique<sup>1</sup> des systèmes et appliqué à l'entreprise.

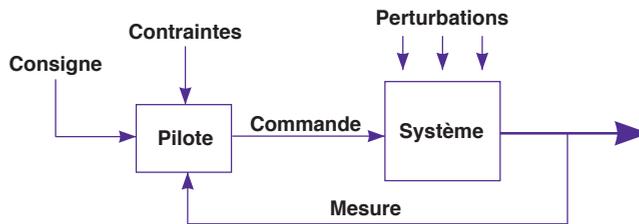


Figure 1.3. Pilote, tableau de bord et système dans l'environnement

Le pilote, ou groupe de pilotes, conduit son activité en fonction de son objectif ou de sa consigne. Il est soumis à un certain nombre de contraintes internes et externes. Il prend ses décisions, les corrige et les ajuste en fonction des informations transmises par son système de mesure : le tableau de bord.

1. La cybernétique tire son nom du grec *kubernetes* qui signifie pilote ou gouvernail (et a donné gouverner). À l'origine, ce terme prendrait sa source dans les courses de navires antiques où le pilote était tenu d'atteindre un point de ralliement sans disposer, bien entendu, de cartes et sans pouvoir préparer son voyage. Nous devons la définition moderne au mathématicien Norbert Wiener : « Sciences des communications et de la régulation dans l'être vivant et la machine. »

De son côté, le système subit des perturbations.

En supprimant l'importance des contraintes et des perturbations et en limitant la pertinence de la mesure, ce modèle a été trop simplifié lors de son application à l'entreprise.

## Le tableau de bord classique

La conception classique des systèmes de Business Intelligence et de tableaux de bord est fondée sur le postulat suivant – le décideur est par définition :

- ▶ **omniscient** : il est à même de comprendre et d'intégrer toutes les informations ;
- ▶ **omnipotent** : il peut prendre tout type de décision ;
- ▶ **rationnel** : son raisonnement est modélisable mathématiquement.

Pour un tel décideur conforme au modèle de l'*Homo aeconomicus*, il suffit d'être pleinement informé pour toujours prendre la **bonne décision**. Comme nous avons vu au cours de l'introduction le mythe de l'information pertinente et universelle, nous pouvons maintenant le compléter du mythe de « la bonne décision » universelle. C'est d'ailleurs dans cet esprit que sont bâtis les systèmes décisionnels fondés sur un empilement de reportings alimentant un tableau de bord pompeusement qualifié de « stratégique ».

## Une seule préoccupation : la réduction des coûts

Dans les structures classiques, le décideur est exclusivement préoccupé par la réduction des coûts. Il existe une raison historique à cette vision exclusive du progrès. Lorsque nous vivions dans un environnement stable, avec une croissance continue, la réduction des coûts constituait la meilleure stratégie pour augmenter les bénéfices. En effet, lorsque les produits ont des cycles de vie relativement longs, l'entreprise peut tabler sur des économies d'échelle et les courbes d'expérience<sup>1</sup>. Elle visait une rentabilité accrue par une recherche exclusive d'amélioration de la productivité.

## La mesure en référence aux standards

L'entreprise fondée sur le modèle de Taylor et de Ford définissait trois rôles principaux : l'opérateur, le contremaître et le contrôleur. L'opérateur exécute la tâche. Le contremaître fournit les travaux à l'opérateur. Le contrôleur est chargé de la mesure

---

1. Le coût de production unitaire diminue de 20 % chaque fois que la production cumulée double. Aujourd'hui, le rythme de renouvellement des produits s'est accéléré. Dorénavant, se focaliser exclusivement sur l'objectif de réduction des coûts perd de sa pertinence.

de la performance en référence à des standards. L'opérateur est sanctionné/gratifié en fonction de ses écarts par rapport à ce référentiel préétabli. La mesure, dans l'entreprise classique, est directement issue de cette approche. Citons par exemple la méthode des ratios. Cette méthode, pratiquée par de nombreuses entreprises, permet de comparer la performance avec un référentiel prédéterminé (la performance de l'année antérieure ou celle des entreprises équivalentes par exemple).

Cette mesure peut bien entendu répondre à un besoin informationnel de gestion. Le danger réside dans l'exclusivité de la pratique.

### Un exemple de dérive : le calcul des prix de revient

Une des aberrations du maintien des systèmes classiques de mesure peut être illustrée dans la manière de calculer les coûts de revient dans les entreprises. Le principe généralement utilisé est fort simple. On définit un facteur dominant, tels les coûts directs de main-d'œuvre, auquel on affecte, selon une répartition moyenne et standard, les coûts indirects.

Cette méthode était efficace à une époque où la main-d'œuvre était l'élément déterminant de la part de coût de revient et l'influence des coûts indirects négligeable. Actuellement, la part humaine joue un rôle de moins en moins prépondérant, en termes de coûts, dans le processus de fabrication et il n'est plus possible d'identifier un critère dominant de remplacement. De nombreuses entreprises calculent encore ainsi leurs coûts de revient en saupoudrant allégrement les frais généraux sur les lignes de produit, masquant les rentabilités réelles de chacune.

Il est ainsi curieux de rencontrer des entreprises fortement automatisées, comme dans l'industrie du process (chimie, agroalimentaire...), contrôler la rentabilité d'une cellule de production par la méthode du point mort en calculant des coûts horaires basés sur le coût salarial, alors que trois opérateurs suffisent à son pilotage.

Dès le début des années 1980, Stalk et Hout dans *Vaincre le temps* (A6) mettaient l'accent sur ce point, et notaient que les coûts réels de revient sont en réalité fortement dépendants de la complexité du processus de production. Ils expliquaient ainsi de nombreuses erreurs de gestion, à terme fatales pour l'entreprise.

### Quatre défauts majeurs pour l'entreprise

La conception classique des tableaux de bord présente 4 défauts majeurs :

1. La perte de précision.
2. La durée de la boucle de mesure en retour.

3. L'incomplétude de l'information.
4. La recherche d'une présentation standardisée et universelle de l'information.

## La perte de précision

### *Les décideurs sont loin du terrain*

Dans l'entreprise classique à structure pyramidale, les centres de décision sont placés dans la partie haute<sup>1</sup>.

Avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain (coûts de production, rapports d'activité, prévisions de ventes) subit une série d'agrégations successives (le reporting) effectuées par chaque niveau de la pyramide. Le décideur dispose donc d'une information globale présentant, par exemple, l'activité d'une division sous forme de ratio. Bien entendu, qui dit information globale dit perte du détail. Mais ce n'est pas là le principal défaut de l'information agrégée. Les systèmes de Business Intelligence sont capables de fournir le détail de l'agrégat (fonction *drill/down*<sup>2</sup>). Il est plus important de noter qu'à force de globalisation, l'information est dénaturée et ne porte pas toujours un sens significatif suffisamment riche pour susciter une prise de décision dépassant le simple constat<sup>3</sup>.

Il ne suffit pas de placer sur le bureau du dirigeant, sur son PC ou sur sa tablette, pour les plus « modernes » d'entre eux, un beau document de synthèse en couleurs avec des graphiques, mais très pauvre en termes de sens. Bien que globalisée, l'information fournie n'est pas synthétique et les décideurs ne pourront que difficilement s'y référer.

---

1. Notons que cela est vrai au sens propre comme au figuré, les décideurs sont toujours au dernier étage.

2. Nous y reviendrons à l'étape 8 (p. 382).

3. Les responsables contraints au reporting hebdomadaire ne résistent pas toujours à la tentation d'ajuster au mieux les résultats. Ce n'est pas toujours pour enjoliver la réalité. Plus prosaïquement, le manque de temps et la pression du quotidien, si ce n'est le poids de la hiérarchie, expliquent la légèreté du comportement. Collecter l'information prend du temps, surtout lorsqu'on n'en discerne pas précisément l'intérêt stratégique. Est-il indispensable d'insister sur la valeur toute relative des informations enregistrées et transmises ?

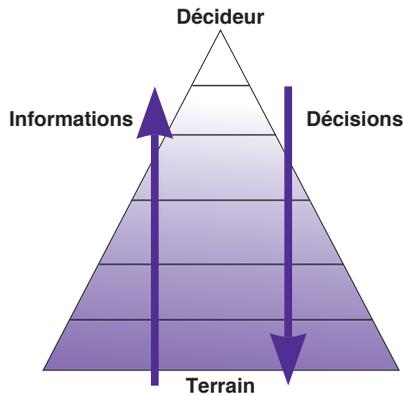


Figure 1.4. La perte de précision

Dans l'autre sens, en redescendant la pyramide, les décisions stratégiques traversant les différents étages risquent d'être déformées ou mal interprétées par des cadres intermédiaires, loin de la vision stratégique et loin du terrain.

### ***C'est aussi vrai dans une chaîne horizontale***

Le phénomène de perte de précision, lorsque l'on se tient loin du terrain, peut aussi être constaté dans un autre cas. Dans un article publié par la *Sloan Management Review*<sup>1</sup>, les auteurs citent « les effets néfastes d'une distorsion d'informations » chez Procter & Gamble pour la production des couches-culottes Pampers.

Curieusement, les responsables de Procter & Gamble ont constaté que la fabrication des couches-culottes dans les usines Pampers suivait une courbe très accidentée :



Figure 1.5. Courbe de production

Or, par définition, la consommation des couches-culottes est régulière. Dans l'année, il n'existe pas de pointe des naissances suffisamment significative pour expliquer un tel phénomène.

1. « The Bullwhip Effect in Supply Chains » (Hau L. Lee, V. Padmanabhan, and Seungjin Whang). Cet effet « coup de fouet », paradoxal pour une production régulière, est souvent constaté lorsque la chaîne logistique ou le circuit de distribution comporte plusieurs niveaux sans réelle communication.

Notons qu'une production irrégulière est très coûteuse pour une entreprise. Il faut dimensionner la capacité de production pour absorber les pointes et accepter d'être en sous-charge le reste du temps. L'intérêt d'une entreprise est bien entendu de se rapprocher le plus possible du mode de fonctionnement en continu avec une production régulière. Quel paradoxe pour la firme Procter & Gamble qui dispose d'un produit de consommation régulière et constante permettant une production continue et lissée !

Pourquoi observe-t-on un tel décalage entre les besoins de production et les besoins réels des consommateurs ?

Chaque élément de la chaîne client-fournisseur, du commerce de détail à l'usine de fabrication, anticipait sur les commandes de son client. Le commerce de détail, gérant son propre stock, passe des commandes périodiques lors des opérations de réassort.



Figure 1.6. Courbe des commandes du détaillant

Pour éviter la rupture de stock, le revendeur, de son côté, anticipe sur les besoins de ses détaillants et passe des commandes plus importantes auprès de son grossiste.

Le même comportement, marqué par l'anticipation, est visible au niveau des grossistes et centrales d'achats.

L'usine elle-même, par crainte de rupture dans la fourniture, anticipe sur les demandes de ses clients et génère des ordres de fabrication plus importants que les commandes, d'où le résultat constaté sur la figure 1.5.

Le problème a été résolu en mesurant avec précision le besoin à la source, et surtout en faisant circuler cette information auprès de l'ensemble des maillons de la chaîne client-fournisseur, pour réguler le flux et limiter les stocks tampons (fig.1.7.).

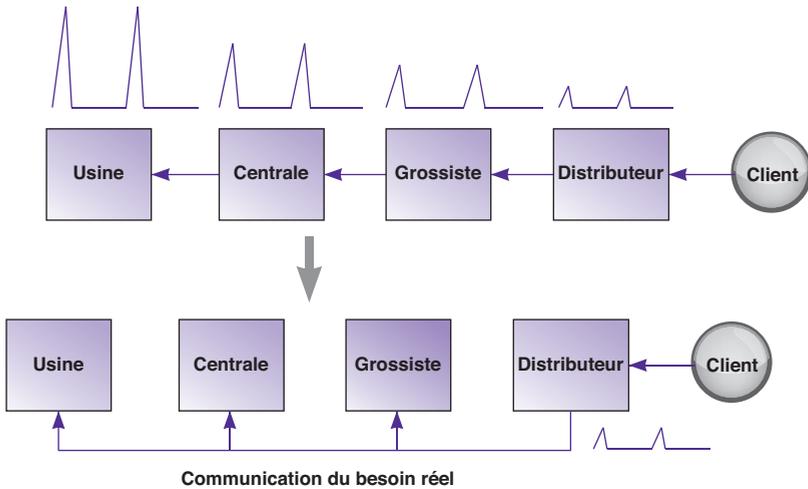


Figure 1.7. Les effets de l'anticipation

## La mesure en temps différé

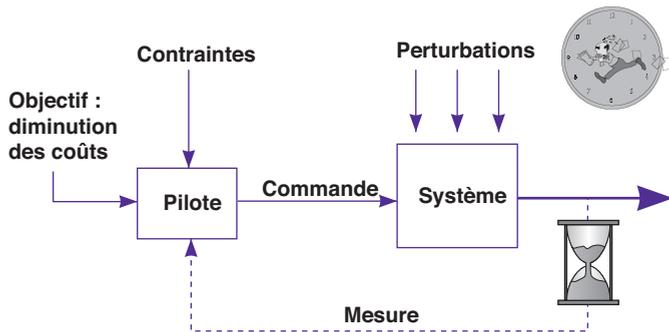


Figure 1.8. La mesure en temps différé

### *Le rythme de publication des résultats est imposé*

Les tableaux de bord sont traditionnellement connectés aux systèmes comptables de l'entreprise et aux contrôles d'activité de type reporting. La publication des résultats s'effectue, périodiquement, à échéance fixe et le décideur se retrouve en décalage avec le rythme d'évolution naturelle du système. Les événements sporadiques ou réguliers surviennent à une certaine fréquence, sans lien particulier avec les échéances prédéterminées de publication de l'entreprise. En reprenant le parallèle avec le tableau de bord de l'automobile, sans trop forcer le trait, ce système équivaut à afficher périodiquement, toutes les trois minutes par exemple,

une image de la route plus ou moins actualisée au moment de la publication. À vous de vous organiser, de planifier toutes vos décisions et de naviguer sans visibilité jusqu'à la prochaine publication de résultats en espérant qu'il ne se produira pas d'imprévu... Seriez-vous prêt à vous engager au milieu d'un carrefour avec pour seule information une photo prise trois minutes auparavant ?

Dans un contexte stable, lorsqu'il y a peu d'évolution et surtout peu d'imprévus, ce système ne pose pas de problèmes particuliers. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas...

## L'incomplétude de la mesure

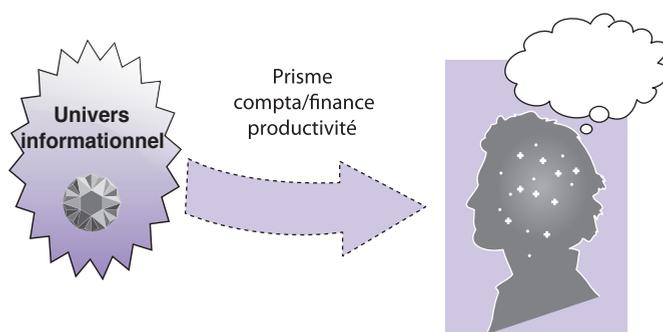


Figure 1.9. Incomplétude de la mesure

Bâti à partir des systèmes comptables et financiers, complétés d'informations exclusivement productivistes (durée ou quantité), le système de tableau de bord ne peut produire qu'une vision partielle de la réalité de la performance.

De nombreuses informations essentielles pour le pilotage ne sont pas traitées par les systèmes comptables et financiers. Elles ne s'expriment pas non plus systématiquement en termes de temps écoulé ou de quantité produite ou à produire. Actuellement et à juste titre, nous parlons beaucoup de **l'importance de la satisfaction client** pour la survie et la dynamisation de l'entreprise. Cet indice de satisfaction ne peut être établi avec les systèmes classiques.

La vision apportée par ces systèmes de tableaux de bord peut aussi se révéler déformante en ne présentant pas avec complétude **les valeurs ajoutées des activités de l'entreprise**<sup>1</sup>. L'entreprise dispose d'atouts comme la compétence de ses salariés, la capacité de conception de nouveaux produits, le climat social ou la

1. Un peu à la manière d'un prisme décomposant la lumière et ne restituant qu'une unique couleur.

qualité du réseau de partenaires, qui ne peuvent pas être évalués par la comptabilité (analytique ou légale), ou par l'analyse financière. En ne tenant pas compte de ces atouts, les décideurs se construisent une image en décalage avec la réalité.

Ces valeurs non visibles sur le plan comptable sont pourtant prises en considération par les investisseurs en bourse et lors de la cession d'entreprise. Ainsi, lorsque IBM a racheté Lotus Software il y a déjà quelques années, le prix de la cession a été estimé en attachant beaucoup plus d'importance à la capacité d'innovation et aux perspectives de clientèle qu'à la valeur comptable actuelle et ponctuelle.

Un dernier point important, le tableau de bord ne fournit pas d'**informations extérieures à l'entreprise** nécessaires à la prise de décisions stratégiques.

## Le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard

Nous avons commencé cette étude en précisant le rôle du tableau de bord et la métaphore automobile nous a aidés à définir le modèle. Maintenant, il est temps d'aller plus loin. Pour les tableaux de bord de l'entreprise, il faut dépasser la notion de simple instrument présentant des informations standardisées et des indicateurs froids.

Tableau 1. Le cycle décision/mesure en 5 étapes dans l'entreprise classique

Étape	Opération	Durée	Erreur
1	Transmission de la décision de la cellule stratégique aux cadres intermédiaires	Durée de la transmission auprès des divers services concernés	Erreur de transmission, altération du message
2	Application de la décision	Création de procédures, application et intégration par les exécutants	Erreur d'interprétation lors de la décomposition de la décision stratégique en décisions opératoires Erreur de formalisation des décisions lors de l'étape de création des procédures Erreur d'interprétation lors de l'application des procédures

.../...

.../...

3	Mesure des effets exclusivement en termes comptables, financiers et de productivité	En fonction de la périodicité de publication des résultats	Incomplétude : manque de définition de la situation <sup>1</sup>
4	Transmission de la mesure : les reportings au travers de la pyramide	La durée de publication et de synthèse par les différents services et responsables	Manque de pertinence : les agrégats successifs éliminent une partie des informations Erreur volontaire : correction de chiffres perdue dans les synthèses
5	Retour à l'étape 1		
1. Une analogie : cette vision incomplète correspondrait à la description d'un tableau de Kandinsky par un malheureux critique ayant perdu le sens de la vision des couleurs.			

**Chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs.** Ceux-ci ne sont pas universels. **Chaque décideur a sa manière personnelle d'aborder le pilotage.** En fonction de son vécu, de son expérience et de sa sensibilité, il portera son attention sur telle ou telle information. L'information pertinente universelle n'existe pas. Partir d'une présentation standard de l'information, telle qu'elle est pratiquée le plus généralement, ne conduit pas à une perception universelle. Chaque information sera perçue de manière différente par chaque décideur. Pour être efficace, le tableau de bord devra être adapté aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du ou des décideurs concernés. **Un tableau de bord est un instrument personnel.**

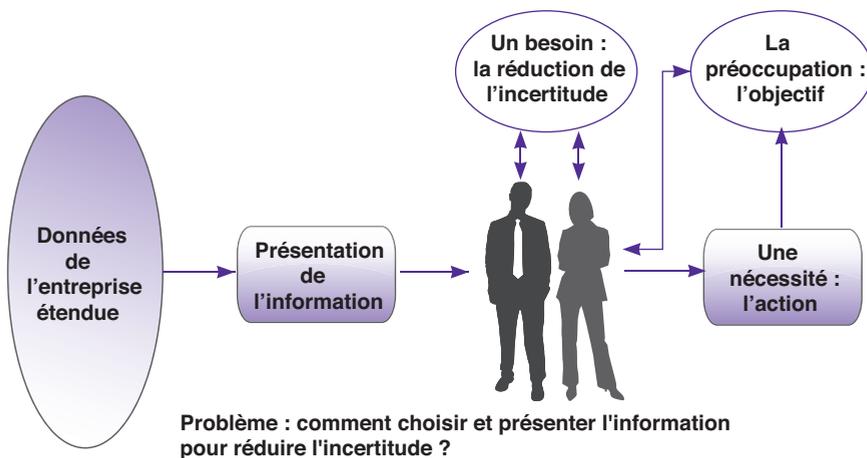


Figure 1.10. Le tableau de bord n'est pas un instrument de mesure standard



## Chapitre 2

Vos tableaux de bord ne sont plus efficaces,

### **Voilà comment ils doivent être aujourd'hui,**

car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance, d'autant plus que la société évolue, et que les hommes décident ainsi.

---

*Reprenons la réalité de l'entreprise actuelle et déduisons les principales caractéristiques du système de tableaux de bord attendu.*

### **De l'entreprise produit à l'entreprise client**

Cette dernière décennie, marquée par les déréglementations et les dérégulations, a fortement secoué les entreprises peu adaptées à la rapidité du changement et à l'incertitude constante. Les actions de *downsizing*, externalisation, délocalisation et autres coupes sombres dans les effectifs ont peut-être un peu amélioré la productivité à court terme, mais se sont révélées totalement insuffisantes pour résister dans la durée à la globalisation des marchés, aux nouvelles attentes des clients et à l'évolution de la technologie.

Aujourd'hui, les entreprises n'ont plus le choix. Les clients ont pris les commandes, et la technologie permet de développer de nouveaux modèles économiques rééquilibrant la répartition des pouvoirs lors de l'échange commercial. Il ne suffit plus de se contenter d'études de marché et de segmenter la clientèle, puis de « pousser » des produits susceptibles de satisfaire les besoins supposés des clients.

Il faut être capable de répondre sans aucun temps mort aux attentes spécifiques du client qui, avec le développement de l'Internet, devient un e-acteur et intervient directement sur le système d'information de l'entreprise et au sein même de ses

processus<sup>1</sup>. Pour prendre l'avantage concurrentiel, il faut réviser en profondeur les structures de l'entreprise et cesser de se focaliser sur la rentabilité des produits, et être ainsi à l'écoute des marchés. C'est une véritable révolution qui attend les retardataires. Les leaders actuels ont bien compris que la sempiternelle quête de l'amélioration de la productivité et de la réduction des coûts, maître-mot du siècle échu, n'était pas une solution durable dans le contexte actuel. Mais ce n'est pas en pratiquant l'autopersuasion et en se répétant des slogans du type « le client est roi » ou encore « le client a toujours raison » que l'entreprise réussira. Passer d'une culture « produit » à une culture « client » est une véritable révolution. Pour devenir réactives et orientées client, de plus en plus d'entreprises de tous les domaines changent en profondeur leurs processus, adaptent leur culture et réforment leur système de mesure de la performance. L'entreprise s'appuie sur un système de mesure adapté pour cultiver à tous les niveaux la création de valeurs pour le client.

Pour bien appréhender la question de la décision dans l'entreprise, nous allons la replacer vis-à-vis de la globalisation des échanges, des nouvelles attentes de la clientèle et de l'évolution permanente de la technologie.

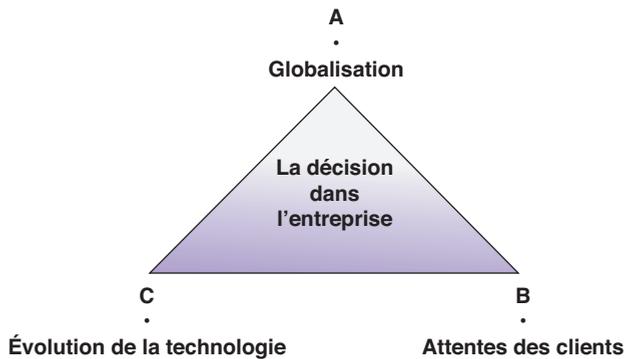


Figure 1.11. La prise de décision dans l'entreprise

## La globalisation des échanges

L'extension du marché modifie profondément la stratégie des entreprises en balayant notamment toutes les rentes de situation et de monopole. Quelle que soit son activité, l'entreprise est tenue de considérer les différentes formes de concurrence susceptibles de la mettre en difficulté. Selon Porter (A5), il existe 5 forces de concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur :

1. Cela dit, depuis déjà plusieurs décennies, le modèle économique d'Ikea intègre le client dans le processus global. C'est en effet le client qui se charge de la livraison et du montage final.

1. la rivalité existante ;
2. le pouvoir des clients ;
3. le pouvoir des fournisseurs ;
4. les nouveaux venus ;
5. les produits de remplacement.

Pour complexifier le modèle, on peut créer des passerelles ou des liens entre chacune des 5 forces. Par exemple, un client ou un fournisseur peut être un rival pour une famille de produits ou de services. Un rival peut devenir un client ou un fournisseur. Un client peut être aussi un fournisseur pour d'autres produits...

Par ailleurs, l'ouverture des marchés offre de nouvelles opportunités. Avec une potentialité de clientèle plus étendue, l'entreprise va bénéficier de nouveaux débouchés pour ses produits catalogues. De plus, dans le cadre de développement de nouveaux produits, elle pourra cibler des créneaux spécifiques qui étaient trop limités par le marché national. Ajoutons que cette ouverture augmente aussi les possibilités d'alliances avec des partenaires complémentaires, nécessaires au développement.

## Les attentes des clients

Le client est au cœur de la chaîne de création de valeur.

Un second signal du changement actuel est représenté par l'inversion de la relation client/fournisseur. Encore récemment, l'entreprise concevait son activité économique comme une relation consommation de masse/production de masse. Avec la concurrence accrue et la diversité des produits, le consommateur se révèle être un acteur décisif dans la relation client-fournisseur. L'entreprise moderne doit savoir répondre aux attentes des clients en termes de différenciation. Habituellement, on entend par différenciation un rapport qualité/prix performant. Aujourd'hui ce n'est plus suffisant. Nous nous orientons de plus en plus vers une offre personnalisée fondée sur un temps de réponse très court (de la commande à la livraison) et un service d'une qualité irréprochable. La vente des micro-ordinateurs, telle que le constructeur Dell l'a initiée il y a déjà quelques années, illustre bien ce propos. Avec le BTO (*Build To Order*), les micro-ordinateurs sont configurés selon les souhaits du client et construits à la commande. Avec l'Internet, de chez lui, quand il le veut, le client peut élaborer sa commande et suivre son avancement. Il sera livré sous dix jours.

## L'évolution technologique

L'apport de la technologie ne se limite plus à la rationalisation des procédures de l'entreprise. Le leitmotiv des organisateurs, « organiser avant d'informatiser », n'est plus tout à fait pertinent. La technologie moderne suggère de nouvelles configurations organisationnelles pour une entreprise plus réactive<sup>1</sup>.

Pour une prise de décision juste et rapide, les acteurs de l'entreprise doivent être informés. Ce n'est pas une lapalissade de dire cela. Être informé signifie pouvoir disposer rapidement et aisément de tous les éléments concernant un problème présent qui, par définition, est imprévu et surtout imprévisible. En fédérant les bases d'informations, la technologie garantit un accès étendu aux facteurs clés du processus, que ceux-ci soient internes à l'entreprise ou externes, auprès des partenaires.

Les acteurs décideurs sont autonomes, mais ils ne sont pas isolés. Pour une cohérence globale du système, les outils collaboratifs, tels les réseaux sociaux d'entreprise, le *groupware*, Intranet et Extranet permettent les échanges sans limites territoriales ou temporelles dans une dimension coopérative. Le poste de travail informatique devient réellement l'assistant du décideur. En généralisant l'accès à l'information, en soignant la présentation, il simplifie au plus haut point la tâche de l'acteur qui peut ainsi se consacrer pleinement à son problème présent. Est-ce une vision utopique ? Plus maintenant ! De nombreuses entreprises en plein succès économique ont déjà adopté ces solutions.

## La mutation est en cours

Les principes unilatéraux régissant les relations entre les utilisateurs et les technologies sont quelque peu chamboulés. Jusqu'à présent, l'usage et la finalité des outils informatiques étaient fixés par les prescripteurs et concepteurs. Avec l'arrivée des nouveaux outils de socialisation, que ce soient les réseaux sociaux de type Facebook ou le micro-blogging de type Twitter, les règles ont permuté. Ce sont désormais les utilisateurs qui en définissent l'usage avant de s'approprier les nouveaux outils. Cette nouvelle approche de l'utilisation des technologies est la touche propre de la désormais célèbre génération Y ou « *digital native* », une notion aux larges contours englobant les classes d'âge nées après la démocratisation de l'informatique personnelle. Les nouveaux utilisateurs ne subissent pas la technologie. Ils en redessinent les contours et en précisent la finalité afin

---

1. Amazon.com Corp, intégralement orientée technologie, a rapidement révolutionné la relation client-fournisseur.

qu'elle soit en conformité avec les attentes du moment. L'univers digital est leur environnement. Échanger d'égal à égal, partager tout type de documents, établir d'étroites relations exclusivement au travers du réseau sont des pratiques naturelles. L'entreprise hiérarchisée, verticale et cloisonnée n'y résistera pas<sup>1</sup>.

## Vers une nouvelle logique

### Entreprise réactive et stratégie

La question de la stratégie alimente de nombreux débats. On oppose généralement les tenants d'une approche stratégique théorique structurée et planifiée aux adeptes des stratégies émergentes, détectées sur le terrain (A9). Dans cette polémique, nous ne prendrons pas parti. Si l'écoute du terrain pour réagir et pro-agir et peut-être faire émerger une nouvelle stratégie est le fondement de l'entreprise réactive, il n'est pas possible de progresser sans formuler au préalable une orientation précise et argumentée. Il est important de donner un sens à la vision et de canaliser les actions. Mais plutôt que de formaliser et de décomposer la stratégie en micro-étapes rigides et procédurières comme le propose l'approche classique, l'entreprise réactive préfère partager la vision globale et ses valeurs avec l'ensemble des acteurs de terrain disposant de la latitude de décision indispensable pour le progrès commun. Ainsi, nous mettrons en avant l'importance de l'appropriation de la finalité globale et sa déclinaison en objectifs locaux selon les impératifs concrets de chacun sur le terrain. En revanche, il faut accorder une grande attention à la cohérence des objectifs choisis localement. La viabilité du système de mesure de la performance en dépend.

### Mais qu'est-ce donc qu'une entreprise réactive ?

Le plus simple, pour répondre à cette question, est d'**opposer l'entreprise réactive à l'entreprise classique fondée sur le modèle Ford/Taylor**. L'entreprise classique n'était pas du tout confrontée à la nécessité d'adaptation aux marchés. L'approche était purement fondée sur des règles de prévision, de planification et de rationalisation des tâches sans préoccupation outre mesure du marché lui-même. Henri Fayol, dans les années 1920, décrivait ainsi les 5 principes du management : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC). Ce mode de management est encore d'actualité dans certaines entreprises tardant à franchir le pas du changement.

---

1. Pour aller plus avant sur ce sujet lire *Wikinomics* de Don Tapscott et Anthony Williams (D8) et *Comment le web change le monde, L'alchimie des multitudes* de Francis Pisani et Dominique Piotet (D9).