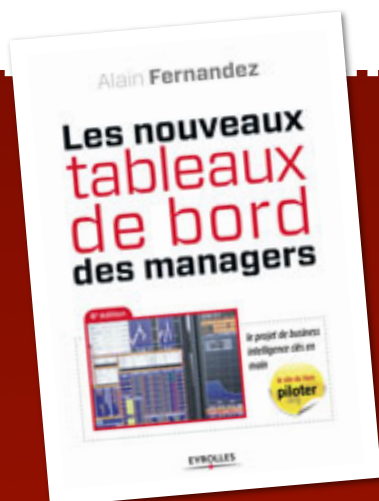


4 È M E E D I T I O N 2 0 0 8

LES NOUVEAUX TABLEAUX DE BORD DES MANAGERS

LE PROJET BUSINESS INTELLIGENCE CLÉS EN MAIN



La démarche Gimsi

Une démarche coopérative concrète de la construction des tableaux de bord.

Après avoir défini dans le détail les différents axes de mesures et les types d'indicateurs, l'ouvrage expose une démarche coopérative complète et opérationnelle, la méthode Gimsi, pour construire le système décisionnel de l'entreprise dans un contexte de gouvernance généralisée et de développement durable.

✱ 6, 15, 35, 500, 35.000 ✱

La 6^{ème} édition des nouveaux Tableaux de Bord des managers, est disponible en librairie. Depuis quasi 15 ans, cet ouvrage de référence, 35 Euros 500 pages, est best-seller de sa catégorie. 35.000 exemplaires vendus.

Pour mieux maîtriser la complexité du contexte actuel il n'est d'autre moyen que de multiplier les centres de décision dans l'entreprise afin de réagir ou mieux, de pro-agir au plus près du terrain, là où se trouve l'information décisive là où l'action est effective sans délai.

Cet ouvrage déroule et explique la méthode Gimsi en pratique afin de bâtir un système décisionnel opérationnel, en phase avec les attentes des entreprises de nouvelles génération. Intégration du "Big Data", aide à la décision pour tous et Retour sur Investissement sont au programme.

Livre de référence auprès des consultants et chefs de projets, cet ouvrage a été remis à jour tout récemment afin d'intégrer le fruit de l'expérience acquise en près de 15 ans de pratique en de multiples secteurs d'activité, privé comme public. 35.000 exemplaires vendus



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.



Présentation éditeur

VOS TABLEAUX DE BORD SONT-ILS ADAPTÉS AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ?

Les tableaux de bord sont au coeur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

Ce livre, *best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années*, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets. *Centré sur la problématique du décideur en action*, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- ✓ Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- ✓ Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- ✓ Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- ✓ Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- ✓ Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- ✓ Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- ✓ Comprendre et exploiter le "Big Data"
- ✓ Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- ✓ Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

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

Le site www.piloter.org propose des dossiers complémentaires en téléchargement libre pour les lecteurs.

En complément, le point de vue des premiers lecteurs de cette nouvelle édition :
Une aide à la décision toujours plus complète grâce à une gestion des risques particulièrement renforcée à toutes les étapes du processus et le développement des techniques de mesure qualitatives et des grandeurs intangibles. Incontournables.

Ce texte est sous copyright EYROLLES ©

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^{ème} édition, best-seller de sa catégorie, est la dernière synthèse.

Combien ?

Il ne vous en coûtera que le prix de cet ouvrage. L'usage de la méthode est gratuit. Tous les outils complémentaires disponibles sur le site www.piloter.org sont en chargement libre pour les lecteurs.

Ce texte est sous copyright EYROLLES ©

Un tableau de bord pour piloter

Le tableau de bord n'est pas un simple outil d'évaluation et de contrôle comptable et productiviste. Le tableau de bord est un instrument actif d'aide à la décision et au pilotage, la brique essentielle d'une organisation pro-active. Explications.

BÂTISSONS LE SYSTÈME DE PILOTAGE PRO-ACTIF

Les systèmes de tableaux de bord et de pilotage de la performance en usage sont encore porteurs des archaïsmes d'une société industrielle obsolète depuis déjà bien longtemps. Lorsque le contexte pouvait encore être qualifié de stable, il était possible de se contenter de comparer à échéances fixes, le « réalisé » et le « prévu » pour mesurer la performance. Ce constat, généralement évalué en termes financiers et productivistes, était alors suffisant pour juger de la pertinence des décisions effectivement prises. Nous n'en sommes plus là.

Les outils de constat et de jugement à posteriori réservés à l'élite dirigeante n'ont plus aucune utilité. Le tableau de bord de nouvelle génération est un véritable instrument d'aide à la décision et de pilotage de la performance utilisable et utilisé par tous les acteurs autonomes et responsables de l'entreprise moderne et pro-active.

GOUVERNANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

En fait, c'est l'ensemble du système de pilotage et de prise de décision qu'il s'agit de réformer pour adopter un principe de gouvernance généralisée. En un contexte perturbé il s'agit d'unir ses forces et de créer des synergies. La qualité de la mesure de la performance est la clé de voûte d'une gouvernance efficace. C'est dire l'importance du projet tableau de bord.

Cette 5^{ème} édition de l'ouvrage "Les nouveaux Tableaux de Bord des managers" profite du fruit des enseignements de 12 ans d'expérience depuis la 1^{ère} publication de la méthode Gimsi. Cet ouvrage expose une méthode complète, illustrée et réaliste de conception du système global de pilotage de la performance à l'heure du développement durable.

GIMSI, LA DÉMARCHE COOPÉRATIVE

L'innovation est le levier de la création de valeur. Ce propos maintes fois répété est tout à fait juste. Mais d'expérience, on constate que l'innovation n'émerge que s'il existe au préalable un contexte stimulant la synergie des intelligences autonomes et responsables, le partage de la connaissance et le respect des aspirations personnelles de chacun.

La démarche Gimsi est une démarche coopérative dans tous les sens du terme. Centrée sur l'homme acteur, décideur et naturellement communicant, la démarche Gimsi dynamise une culture de l'engagement personnel, du partage et des échanges latéraux afin d'accroître tout autant la réactivité que la précision du pilotage de la performance.

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 une fois de plus. 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 oeconomicus is not dead** », semblent ressasser en rite incantatoire les concepteurs, déterrants une fois de plus le mythe du décideur absolu, omniscient et omnipotent. Sans aucun rapport avec la stratégie poursuivie, **les systèmes de Business Intelligence** ainsi conçus se résument à un empilage de reportings chapeauté d'une poignée de tableaux de bord dits « stratégiques ». Monolithiques et rigides, ils écrèment au passage toute la richesse et la saveur de l'information. Bref, rien de bon pour la décision. Aussi pauvrement assistée, la stratégie, une fois déployée, a bien peu de chance de passer au stade opérationnel.

Le tableau de bord est l'instrument de l'aide à la décision

Quels que soient l'organisation, son secteur d'activité ou son modèle économique, la réussite de la stratégie dépend étroitement de sa cohérence avec le système de Business Intelligence. Pour être réactif et prospectif, donc efficace, chaque décideur, expert en son domaine d'intervention, doit disposer impérativement d'un tableau de bord à part entière, composé d'indicateurs minutieusement sélectionnés par ses soins. Le tableau de bord, instrument incontournable de l'aide à la décision, est l'assistant du décideur dans sa démarche d'amélioration continue de la performance au sens de la stratégie poursuivie.

La décision est une prise de risque

Pour bien concevoir le **système de Business Intelligence**, il faut déjà se débarrasser de l'idée simpliste qu'il puisse exister quelque part une information déterminée qu'il suffirait de débusquer pour décider à coup sûr. Profitant de la dynamique du phénomène "**Big Data**", ce mythe est entretenu par les services marketing des éditeurs de solutions business intelligence, amalgamant allègrement quantité de données collectées et pertinence de l'information. La problématique est un peu plus délicate que cela. Là encore, les longues explications ne sont guère nécessaires. Il suffit que chacun d'entre nous réfléchisse à une situation vécue de prise de décision, professionnelle ou non. Une situation un peu complexe, lorsque aucune des alternatives candidates ne se détache franchement du lot. En temps d'incertitude, c'est le cas le plus courant. Comment alors évaluer chacun des choix possibles ? Comment s'engager ? Comment apprécier les risques de chaque alternative ? Toute décision est une prise de risque.

C'est là le premier point d'articulation du projet décisionnel.

Ce texte est sous copyright EYROLLES ©

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 en 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.

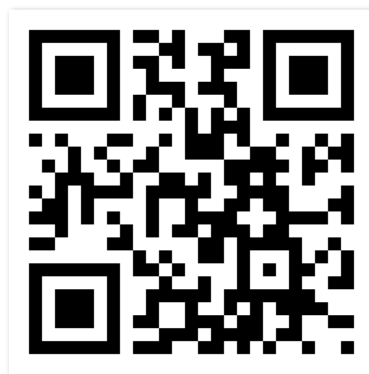
Conduire le projet décisionnel

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.

// La seconde partie de l'introduction est reproduite page 3 de ce dossier //

Ce texte est sous copyright EYROLLES ©



Témoignages de pro

“Que vous souhaitiez suivre la méthode GIMSI ou tout du moins enrichir votre approche dans la conception de tableau de bord l'édition 2011 de l'ouvrage d'Alain Fernandez vous sera d'une aide précieuse.”

Témoignage de “LegrandBI”, blog pro de la Business Intelligence

“Avec ce livre, Alain Fernandez permet aux managers de comprendre, de mettre en pratique et d'utiliser à bon escient les tableaux de bord dans leur contexte professionnel. Il aborde le sujet sous tous les angles (de la philosophie des tableaux de bord à son implémentation outillée) en faisant preuve d'une culture poussée sur l'ensemble de ces thèmes. Excellent travail d'évangélisation !”

Témoignage C. Pageaux Octo Technology

“Gimsi est parfaitement en phase avec nos exigences de travail en unités autonomes. Nous sommes maintenant prêts pour pousser plus avant notre réforme organisationnelle. Vers l'EFQM notamment...”

Témoignage S. Langlois DG PME tôlerie industrielle

“L'approche par projet proposée par cette méthode nous permet d'avancer à notre rythme en maîtrisant au plus juste nos contraintes budgétaires.”

Témoignage M. Dupuis RAQ Equipementier Aéronautique

“L'aspect didactique de la méthode nous a permis de mieux apprécier les contraintes d'implantation du système d'aide à la décision.”

Témoignage J. Gomez DSI Assistance Publique

“Cette méthode très orientée "terrain" est aisément acceptée par les utilisateurs. Je l'utilise pour mes projets clients.”

Témoignage G. Lagorce Consultant Décisionnel

La presse en parle...

CIO-online

Savoir piloter la stratégie grâce au décisionnel

“...L'approche développée dans Les nouveaux tableaux de bord des managers est très pédagogique et le texte aisé à lire. (...) Tous les décideurs -notamment les DSI- trouveront dans cet ouvrage les clés de mise en oeuvre d'un décisionnel efficace. Cela explique sans doute le succès, depuis dix ans et ses cinq rééditions, de cet ouvrage...”

L'AGEFI

« ...L'avantage de cet ouvrage étant de privilégier le « sur-mesure » par une démarche d'assistance en 10 étapes intégrant l'ensemble des acteurs de la vie de l'entreprise. Cet outil d'aide à la décision explique de manière pragmatique les clés d'un management moderne... »

Enjeux

« L'ouvrage traite l'ensemble de la démarche du pilotage et pas seulement la mise en place et le contrôle. Ces données se trouvent pimentées par l'univers de l'Intranet pour des tableaux de bord « partageables » et évolutifs. Une analyse fine et pratique de l'ensemble des données à connaître et à maîtriser. »

Qualitique

« Cet ouvrage s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise préoccupés par la mesure de la performance et l'assistance au pilotage: Contrôleur de gestion, DSI, responsable Qualité, cadres opérationnels. »

01 Informatique

« Alain Fernandez nous donne, avec cet ouvrage, les clés nécessaires à la mise en place d'une approche pratique et concrète de la construction des tableaux de bord...»

Le Monde Informatique

« ...L'aide à la décision doit prendre en compte de nouveaux paramètres comme la satisfaction du client ou la qualité du réseau de partenaires. L'ouvrage aborde donc la méthode à employer pour mettre en place ces modes de gestion : choix des indicateurs et des progiciels adéquats, personnalisation de la solution à l'entreprise. »

Industrie

L'objectif de ces nouveaux tableaux de bord qui font appel aux toutes dernières innovations technologiques (groupware, Intranet), est de parvenir à une entreprise plus réactive...Un guide rigoureux qui va droit au but. »

Sommaire

Partie I POUR BIEN PILOTER, IL FAUT MIEUX MESURER

Ch1 Vos tableaux de bord ne sont plus efficaces... *rôle et défauts du tableau de bord actuel*

Ch2 ...Voilà comment ils doivent être aujourd'hui...*les caractéristiques du tableau de bord optimal*

Ch3 ...Car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance... *actionnaires, clients, personnel, partenaires, public, processus internes et système qualité, développement durable et gouvernance*

Ch4 ...D'autant plus que la société évolue.... *e-entreprise, e-clients et e-partenaires, le système d'information*

Ch5 ...Et que les hommes décident ainsi. *Le processus de prise de décision chez l'homme de l'entreprise...*

Partie II CONDUIRE LE PROJET DE TABLEAUX DE BORD

Ch1 La gestion du Projet

Ch2 la démarche GIMSI

Ch3 La conduite du changement

Ch4 Les tableaux de bord de pilotage du projet

Partie III LA DEMARCHE GIMSI POUR UN NOUVEAU TABLEAU DE BORD

Etape 1 : Environnement de l'entreprise *marché, ressources, politique...*

Etape 2 : Identification de l'entreprise *processus, activités, acteurs...*

Etape 3 : Définition des objectifs *De la stratégie au choix local des objectifs opérationnels, management du risque*

Etude de cas : L'entreprise GEM Mobilier *développé pas à pas au fil du projet*

Etape 4 : Construction du tableau de bord

Etape 5 : Choix des indicateurs *individuel ou en groupe Les mesures de grandeurs intangibles,*

Etude de cas suite: Cas pratique de mesures qualitatives à l'aide de la logique floue

Etape 6 : Collecte des informations gestion de l'information, *construction et consolidation...*

Etape 7 : Système de tableaux de bord *communiquer et échanger*

Etape 8 : Choix du progiciel *les outils de la Business Intelligence*

Etape 9 : Intégration et déploiement *implantation, configuration, évolution*

Etape 10 : Audit du système

Perspectives technologiques: le tableau de bord du décideur efficace, exercice d'anticipation

Le sommaire détaillé est disponible sur le site www.nodesway.com

La nouvelle édition

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

Extraits en téléchargement libre

[Télécharger le sommaire détaillé de ce livre](#)

[Télécharger l'introduction de ce livre](#)

[Télécharger l'extrait "La mesure de la performance individuelle"](#)

[Télécharger le deuxième chapitre](#)

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel dans sa totalité

Alain **Fernandez**

Les nouveaux tableaux de bord des managers



*le projet de business
intelligence clés en
main*



EYROLLES

6^{ème} édition 2011
495 pages 33,25 Euros
35.000 exemplaires vendus

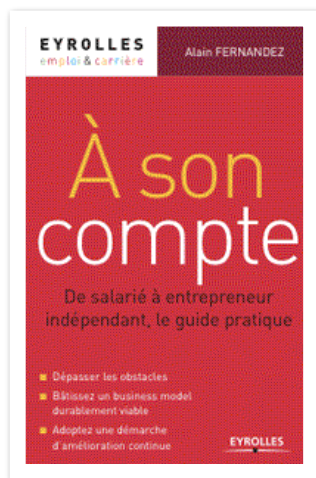
[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com
www.amazon.fr

Les nouveaux tableaux de bord...

Les ouvrages de référence



À son compte, de salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique
Nouvelle édition 2012

[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord, concevoir le tableau de bord de pilotage avec Microsoft
© Excel

4ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace
12 bonnes pratiques pour une démarche d'entrepreneur
5ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies expliqué au manager

Les technologies de l'information expliquées en terme d'usage

[Fiche détaillée, extraits](#)

Les nouveaux tableaux de bord...

Les sites de référence

- Contrôle de gestion www.controle-de-gestion.com
- Le tableau de bord sous Excel www.tableau-de-bord.org
- Business Performance Management, Piloter la performance www.piloter.org
- Tableau de bord de pilotage et de gestion www.nodesway.com
- Le guide du chef de projet, manager les projets www.chef-de-projet.org
- Le blog de la performance www.le-perfologue.net
- Se mettre à son compte, consultant indépendant www.asoncompte.com