

Construire des tableaux de bord vraiment utiles



**BIEN CHOISIR SES INDICATEURS
POUR UNE GESTION EFFICACE
DE SON ACTIVITÉ**



Construire des tableaux de bord vraiment utiles

Construire des tableaux de bord vraiment utiles

Bien choisir ses indicateurs pour une gestion efficace
de son activité

Auteur : Marie-Hélène MILLIE-TIMBAL

Édition 2018

© **GERESO Édition 2010, 2014, 2016, 2018**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition Illustration :

© z_wei/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Décembre 2018

ISBN : 978-2-35953-690-4

EAN 13 : 9782359536904

ISBN numériques

ISBN eBook : 978-2-35953-691-1

ISBN ePub : 978-2-37890-030-4

ISBN Kindle : 978-2-37890-133-2

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 50 étapes pour créer sa petite entreprise
- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Bien organiser et réussir vos événements
- Ce boulot est pour moi !
- Concevoir un module de formation
- Conseils pratiques pour piloter votre PME
- Construire et rédiger son business plan
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Écrire vite, écrire court, écrire bien
- Être l'acteur de sa retraite
- Je lance ma start-up!
- Le guide du Community Manager
- Manager la performance industrielle
- Napoléon joue de la cornemuse dans un bus
- Parents-Ados : comme chiens et chats!?
- Réconcilier les décideurs et le terrain avec la méthode du W
- S.O.S. Management en détresse!
- Techniques et astuces incontournables des réseaux sociaux
- L'empire du mail

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESCO

Remerciements

Toutes les histoires et anecdotes de ce livre ont été inspirées par des situations rencontrées au cours de mes interventions. Mais les noms des personnes et des entreprises, les secteurs d'activité, et même les métiers exercés, ont été transformés dans les récits.

À tous ceux qui ont permis d'enrichir cet ouvrage par leur vécu, je dis merci.

Par vos questions, vos doutes et votre intelligence, vous êtes une belle démonstration de la quête impossible de l'outil de gestion parfait. Le tableau de bord standard idéal n'existe peut-être pas, mais chacun à votre manière, vous avez contribué à améliorer la méthodologie développée dans ce livre.

 Connectez-vous et accédez directement et gratuitement aux modèles de documents proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables sur : www.la-librairie-rh.com/ouvrage-tabu4

Sommaire

Remerciements	5
Introduction.....	13
Chapitre 1 - Identifier le contexte	15
Quelques histoires vécues	15
Cas n° 1 : Accroître la visibilité sur l'avenir, dans un contexte de mutation.....	15
Cas n° 2 : Identifier et éclairer les données essentielles à la décision opérationnelle	17
Cas n° 3 : Remédier à un dysfonctionnement	18
Point méthode : Identifier le contexte du projet tableau de bord	20
1. S'accorder sur la finalité et la terminologie : qu'appelle-t-on un tableau de bord de pilotage ?	20
2. Prendre le temps de s'interroger sur le contexte de la demande et les avantages attendus par le projet de tableau de bord.....	21
3. Délimiter les frontières du projet, dans le temps et dans l'espace organisationnel	22
4. Définir la composition de l'équipe projet	23
5. Relier les tableaux de bord au système global de pilotage	23
Points de vigilance.....	24
Chapitre 2 - Clarifier la structure décisionnelle	29
Quelques histoires vécues	30
Cas n° 1 : Un groupe et ses filiales... un même tableau de bord pour tous ?.....	30

Cas n° 2 : Travailler les uns avec les autres, ou les uns contre les autres ?	31
Point méthode : Clarifier la structure décisionnelle	33
1. Analyser la structure organisationnelle et décisionnelle	33
2. Définir les liens entre les différents tableaux de bord	34
3. S'interroger sur l'opportunité d'une structure de tableau de bord par processus et non par fonction ou service	35
Points de vigilance.....	36
Chapitre 3 - Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes..	39
Quelques histoires vécues	40
Cas n° 1 : Beaucoup d'indicateurs contradictoires mais une seule décision... quel choix ?.....	40
Cas n° 2 : Des parties prenantes aux intérêts divergents.....	40
Point méthode : Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes.....	41
1. Lister les parties prenantes.....	42
2. Définir les attentes de chaque partie prenante	42
3. Établir des priorités	43
Points de vigilance.....	44
Chapitre 4 - Formuler les objectifs	47
Quelques histoires vécues	47
Cas n° 1 : Trop ou trop peu ?.....	47
Cas n° 2 : C'est quoi au juste, l'objectif ?	48
Point méthode : Formuler les objectifs	49
1. Sélectionner les attentes auxquelles on veut répondre : formulation des objectifs à atteindre	50
2. Les attentes ont été formulées en objectifs. Ces objectifs doivent présenter un certain nombre de caractéristiques pour être intégrés dans notre système de tableau de bord	51
Points de vigilance	52

Chapitre 5 - Facteurs Clés de Succès et Variables d'action	55
Quelques histoires vécues	55
Cas n° 1 : Comment diminuer les accidents ? (suite du cas 3 du chapitre 1)	55
Point méthode : Facteurs Clés de Succès et Variables d'action	57
1. Répondre à la question : quels facteurs permettent la réalisation des objectifs ?.....	57
2. Distinguer parmi les facteurs clés de succès ceux qui sont hors du champ d'action et ceux qui sont maîtrisables (variables d'action).....	58
3. Décliner les variables d'action en plans d'actions	58
4. Mettre en évidence l'articulation des objectifs et facteurs clés de succès dans l'organisation globale.....	59
Points de vigilance.....	60
Chapitre 6 - Construire les indicateurs	63
Comment traduire les résultats et les actions en données efficaces ?.....	63
Point méthode : Construire les indicateurs.....	67
1. Associer chaque objectif, et chaque facteur clé de succès à un ou plusieurs indicateurs.....	68
2. Produire des indicateurs de qualité	70
3. Choisir un référentiel.....	73
4. Choisir la fréquence.....	74
5. Rassembler les indicateurs dans le tableau de bord de synthèse... ..	75
6. Soigner la présentation.....	76
Points de vigilance.....	77
Chapitre 7 - Documenter les indicateurs	81
Quelques histoires vécues	81
Cas n° 1 : Une définition partagée ?.....	81
Cas n° 2 : Un système d'information incomplet ou dispersé ?	82
Point méthode : Documenter les indicateurs.....	83
1. Élaborer une fiche descriptive pour chaque indicateur.....	83
2. Former et communiquer	86

Point de vigilance	86
Chapitre 8 - Adapter le système d'information.....	89
Quelques histoires vécues	89
Cas n° 1 : une question en cache une autre.....	89
Point méthode : Adapter le système d'information	91
1. Réaliser un diagnostic de l'existant	91
2. Procéder à une étude de cadrage	92
3. Rédiger le cahier des charges	94
4. Choisir la solution progicielle	95
5. Mettre en œuvre techniquement la solution retenue	95
6. Préparer au changement et déployer	96
Points de vigilance	97
Chapitre 9 - Interpréter les résultats obtenus.....	103
Quelques histoires vécues	103
Cas n° 1 : Organiser le dialogue... pas si simple	103
Cas n° 2 : Les causes ne sont pas toujours dans les tableaux de chiffres...	105
Point méthode : Interpréter les écarts obtenus.....	107
1. Mettre en place une analyse périodique du tableau de bord.....	107
2. Constater, analyser et expliquer les écarts entre les valeurs réelles du tableau de bord et les valeurs attendues	108
3. Prendre une décision.....	109
Points de vigilance.....	112
Chapitre 10 - Auditer le système en continu.....	115
Quelques histoires vécues	115
Cas n° 1 : Chassez le naturel... il revient au galop !	115
Cas n° 2 : Travailler les uns avec les autres ?.....	116
Cas n° 3 : Servir l'indicateur à court terme ou servir l'intérêt général ?	116
Point méthode : Auditer le système en continu	117
1. Réajuster les paramètres du système	117

2. S'interroger sur la manière dont le système répond aux attentes..	118
3. Étudier les conséquences sur les comportements	118
Points de vigilance.....	120
Chapitre 11 - Le Balanced Scorecard (BSC) :	
Compatible ou contradictoire ?	123
1. Qu'est que le BSC (Balanced Scorecard) ?	123
2. Comment relier le BSC à la méthodologie de cet ouvrage ?.....	125
Conclusion.....	127
Check-list.....	129
Quiz	133
Bibliographie.....	139
À propos de l'auteur	141