

Élaborer des tableaux de bord utiles

Marie-Hélène MILLIE-TIMBAL





Élaborer des tableaux de bord utiles

Collection PRAKIT

Élaborer des tableaux de bord utiles

2010

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur:

Marie-Hélène MILLIE-TIMBAL

© GERESO Édition 2010

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

Tél. 0243230353

Fax 0243284067

www.gereso.com/edition

edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : juin 2010

ISSN : 1957-9896

ISBN 13 : 978-2-35953-034-6 (978-2-915530-97-1 pour la version papier)

Code EAN 13 : 9782359530346 (9782915530971 pour la version papier)

GERESO SAS au capital de 160 640 € - RCS Le Mans B 311 975 577
Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

La collection PRAKIT propose des méthodes simples et didactiques de conduite de projet, appliquées à des processus ou spécificités métiers.

Dans la même collection :

- Analyser un poste de travail ou un service
- Anticiper son contrôle URSSAF
- Conduire une analyse stratégique en entreprise
- Construire un plan de formation
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Le recrutement
- Manager la performance industrielle
- Organiser la mobilité internationale de ses salariés
- Réaliser le diagnostic d'une organisation
- Réussir ses événements
- Réussir ses investissements en formation



Acteurs concernés



Que faut-il faire ?



Vérifions ensemble



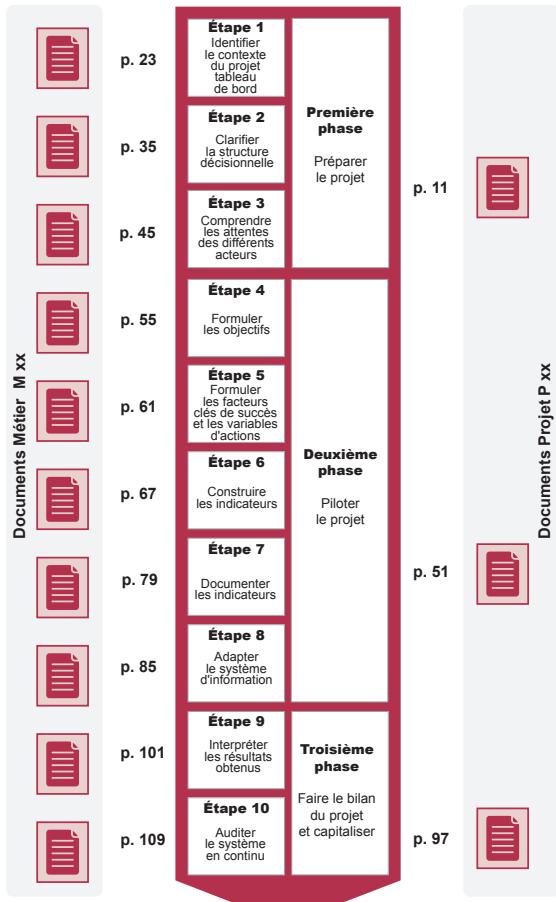
Attention - Important



Documents liés

Déroulement du projet

DÉBUT DU PROJET



FIN DU PROJET

Élaborer des tableaux de bord utiles

Notions fondamentales de la conduite de projet

1- Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques, la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect des délais et des budgets.

L'équipe peut être réduite à 2 personnes, c'est le cas où le projet est réalisé par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Néanmoins, ce n'est pas parce que le projet est petit ou que l'équipe pour le réaliser est petite que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

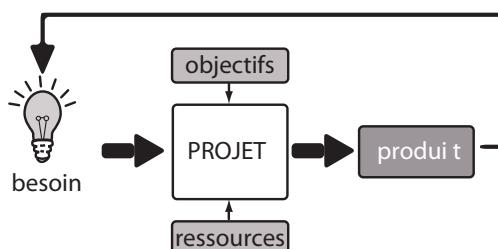
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2- Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par:

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** ou **service** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources**, humaines ou matérielles, mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



Dans le cadre de notre étude, le produit à élaborer est le tableau de bord mais le but est d'améliorer le pilotage et les performances de l'organisation.

3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- **réaliser un produit**, c'est-à-dire, ici, un tableau de bord de pilotage, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées ;
- **anticiper ou réagir** face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires (les documents clefs) ;
- **mettre en place un système de communication** qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour jouer leur rôle dans le projet.

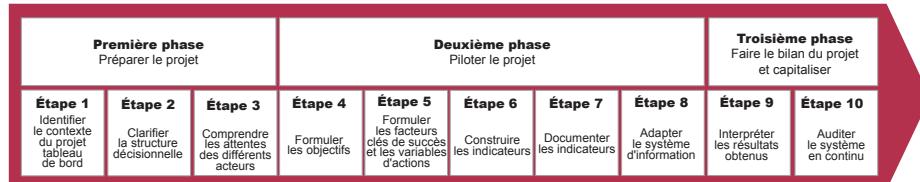
4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet de tableau de bord ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO ÉDITION, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un **système de double lecture**, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **10 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions sont prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet :

- **la gestion du projet**: c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;
- **la conduite de l'étude et de la mise en place**: c'est la dimension "métier" ou "technique", celle-ci regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif du projet de tableau de bord.

Au quotidien, au sein du projet de tableau de bord, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues...

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite de projet.

Les **documents liés** permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du produit.

Les documents des phases de gestion du **Projet** sont préfixées **P xx**.

Les documents de réalisation des étapes du processus **Métier** sont préfixés **M xx**.

Vous trouverez ainsi dans ce guide, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir le succès de vos projets de tableaux de bord.

6 - Les objectifs de ce livre ?

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :

- qui ont besoin d'évaluer les impacts de leurs actions... ;
- à qui on a demandé des outils d'éclairage et de pilotage... ;
- qui souhaitent accompagner leurs équipes dans le cadre d'un pilotage par objectifs... ;
- qui sont perdus dans la masse des informations disponibles... ;
- qui veulent savoir s'ils avancent dans la bonne direction !

La méthodologie de construction des tableaux de bord présentée dans cet ouvrage s'inspire de la méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité), conçue par des chercheurs d'HEC (voir bibliographie). Toutefois, l'auteur ne la présente pas sous sa forme originelle et a apporté quelques aménagements liés à son expérience professionnelle.



Bonus

Vous trouverez une adresse internet sur chaque page de modèle de document. Connectez-vous et accédez directement et gratuitement sur la page des livrables proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables.

Les 3 phases et les 10 étapes du projet

Début du projet

Première phase
Préparer le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Documents liés
1	Identifier le contexte du projet tableau de bord	M 01a - Grille d'analyse du contexte M 01b - Attentes par rapport au système d'information M 01c - Formulation du projet de tableau de bord
2	Clarifier la structure décisionnelle	M 02a - Place de l'entité cible dans la structure générale M 02b - Analyse des liaisons
3	Comprendre les attentes des différents acteurs	M 03 - Analyse des attentes des parties prenantes

Deuxième phase
Piloter le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
4	Formuler les objectifs	M 04 - Formulation des objectifs
5	Formuler les facteurs clés de succès et les variables d'actions	M 05 - Formulation des facteurs clés de succès et/ou variables d'actions
6	Construire les indicateurs	M 06a - Indicateurs de réalisation des objectifs M 06b - Indicateurs de suivi des facteurs clés de succès et/ou variables d'actions
7	Documenter les indicateurs	M 07 - Documentation des indicateurs
8	Adapter le système d'information	M 08a - Système d'information, état des lieux M 08b - Maquette de cahier des charges M 08c - Choix d'un progiciel

Troisième phase
Faire le bilan du projet et capitaliser

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
9	Interpréter les résultats obtenus	M 09 - Interprétation des résultats
10	Auditer le système en continu	M 10a - Revue des indicateurs M 10b - Revue générale du système

Fin du projet



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- Le pilote du projet.
- Le(s) manager(s) des entités pour lesquelles on veut construire un tableau de bord.
- La hiérarchie de ces managers.



- Formuler le besoin et le présenter.
- Mettre la commande en mode projet:
 - définir des objectifs, etc.,
 - préparer un macroplanning,
 - un budget,
 - un cahier des charges.
- Préparer la communication autour du projet (plan de communication):
 - objectifs,
 - actions,
 - destinataires,
 - moyens mis en œuvre, etc.
- Préciser et planifier le rôle des acteurs (planning détaillé).
- Optimiser l'affectation des ressources nécessaires sur les tâches définies.
- Chiffrer le coût global du projet (budget détaillé).
- Analyser les risques (grille d'analyse des risques):
 - lister les freins, leurs effets, les hiérarchiser,
 - lister, planifier et chiffrer les actions préventives et curatives.
- Valider l'ensemble du projet (note de cadrage).