

SOMMAIRE

Remerciements	5
Introduction.....	13
Chapitre 1 - Identifier le contexte.....	15
Un tableau de bord, pourquoi ? Pour qui ?.....	15
<i>Quelques histoires vécues.....</i>	<i>15</i>
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
<i>Point méthode : Identifier le contexte du projet tableau de bord.....</i>	<i>20</i>
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.....	24
Chapitre 2 - Clarifier la structure décisionnelle.....	29
Quels liens entre les tableaux de bord et le système de décision ?.....	29
<i>Quelques histoires vécues.....</i>	<i>30</i>
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

<i>Point méthode : Clarifier la structure décisionnelle</i>	33
1. Analyser la structure organisationnelle et décisionnelle.....	34
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	36
Chapitre 3 - Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes ...	41
Quel lien avec la stratégie ?	41
<i>Quelques histoires vécues</i>	41
Cas n° 1 : Beaucoup d'indicateurs contradictoires mais une seule décision... quel choix ?	41
Cas n° 2 : Des parties prenantes aux intérêts divergents	42
<i>Point méthode : Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes</i>	43
1. Lister les parties prenantes	44
2. Définir les attentes de chaque partie prenante	44
3. Établir des priorités	45
Chapitre 4 - Formuler les objectifs	49
Quels résultats voulons-nous atteindre ?	49
<i>Quelques histoires vécues</i>	49
Cas n° 1 : Trop ou trop peu ?	49
Cas n° 2 : C'est quoi au juste, l'objectif ?	50
<i>Point méthode : Formuler les objectifs</i>	52
1. Sélectionner les attentes auxquelles on veut répondre : formulation des objectifs à atteindre	52
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	53
Chapitre 5 - Facteurs Clés de Succès et Variables d'action	57
Quels sont les moyens et actions qui permettent d'atteindre l'objectif ? .	57
<i>Quelques histoires vécues</i>	57
Cas n° 1 : Comment diminuer les accidents ?	57

<i>Point méthode : Facteurs Clés de Succès et Variables d'action</i>	59
1. Répondre à la question : quels facteurs permettent la réalisation des objectifs ?.....	59
2. Distinguer parmi les facteurs clés de succès ceux qui sont hors du champ d'action et ceux qui sont maîtrisables (variables d'action)...	60
3. Décliner les variables d'action en plans d'actions.....	61
4. Mettre en évidence l'articulation des objectifs et facteurs clés de succès dans l'organisation globale	61
Chapitre 6 - Construire les indicateurs	65
Comment traduire les résultats et les actions en données efficaces ?...	65
<i>Les utilisateurs veulent un faible nombre d'indicateurs, mais pertinents (reliés à la stratégie et aux objectifs) et adaptables...</i>	66
<i>Les utilisateurs veulent une présentation synthétique et facile à lire ..</i>	67
<i>Les utilisateurs veulent participer à la construction du tableau de bord et des indicateurs et pouvoir dialoguer sur ces indicateurs (système d'animation et de management associé).....</i>	68
<i>Les utilisateurs veulent des indicateurs facilement accessibles et fiables (qualités du système d'information).....</i>	69
<i>Et enfin... les utilisateurs sont réalistes !</i>	69
<i>Point méthode : Construire les indicateurs</i>	70
1. Associer chaque objectif, et chaque facteur clé de succès à un ou plusieurs indicateurs	70
2. Produire des indicateurs de qualité	72
3. Choisir un référentiel	74
4. Choisir la fréquence	75
5. Rassembler les indicateurs dans le tableau de bord de synthèse.....	76
6. Soigner la présentation	77
Chapitre 7 - Documenter les indicateurs	81
Pour des données fiables et sans ambiguïté.....	81
<i>Quelques histoires vécues</i>	81
Cas n° 1 : Une définition partagée ?	81
Cas n° 2 : Un système d'information incomplet ou dispersé ?	82

<i>Point méthode : Documenter les indicateurs</i>	83
1. Élaborer une fiche descriptive pour chaque indicateur	84
2. Former et communiquer	86
Chapitre 8 - Adapter le système d'information	89
De la rigueur technique mais aussi de l'accompagnement	89
<i>Quelques histoires vécues</i>	89
Cas n° 1 : une question en cache une autre	89
<i>Point méthode : Adapter le système d'information</i>	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.....	96
6. Préparer au changement et déployer.....	96
Chapitre 9 - Interpréter les résultats obtenus	103
Comment faire vivre au quotidien le tableau de bord.....	103
<i>Quelques histoires vécues</i>	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
<i>Point méthode : Interpréter les écarts obtenus</i>	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
Chapitre 10 - Auditer le système en continu	115
Ou comment faire vivre le tableau de bord dans la durée... ..	115
<i>Quelques histoires vécues</i>	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

<i>Point méthode : Auditer le système en continu</i>	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.....	119
<i>Le Balanced Scorecard (BSC) :</i>	
<i>Compatible ou contradictoire ?</i>	124
1. Qu'est que le BSC (Balanced Scorecard) ?	124
2. Comment relier le BSC à la méthodologie de cet ouvrage ? ..	126
 Conclusion.....	 129
Résultats de l'enquête Tableaux de bord	131
Check-list.....	153
Quiz	157
Bibliographie.....	165
À propos de l'auteur	167