

Sommaire

Introduction.....	13
Chapitre 1 - Identifier le contexte.....	15
Un tableau de bord, pourquoi ? Pour qui ?.....	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.....	24
Chapitre 2 - Clarifier la structure décisionnelle.....	29
Quels liens entre les tableaux de bord et le système de décision ?.....	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	36
Chapitre 3 - Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes...	41
Quel lien avec la stratégie ?	41
Quelques histoires vécues	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
Point méthode : Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes.....	43
1. Lister les parties prenantes	43
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
Quelques histoires vécues	49
Cas n° 1 : Trop ou trop peu ?	49
Cas n° 2 : C'est quoi au juste, l'objectif ?	50
Point méthode : Formuler les objectifs.....	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
Quelques histoires vécues	57
Cas n° 1 : Comment diminuer les accidents ? (suite du cas 3 du chapitre 1)	57

Point méthode : Facteurs Clés de Succès et Variables d'action	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	60
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
Les utilisateurs veulent un faible nombre d'indicateurs, mais pertinents (reliés à la stratégie et aux objectifs) et adaptables	66
Les utilisateurs veulent une présentation synthétique et facile à lire	67
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)	68
Les utilisateurs veulent des indicateurs facilement accessibles et fiables (qualités du système d'information)	69
Et enfin... les utilisateurs sont réalistes !	69
Point méthode : Construire les indicateurs	69
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
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
Chapitre 8 - Adapter le système d'information.....	89
De la rigueur technique mais aussi de l'accompagnement	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.....	94
5 . Mettre en œuvre techniquement la solution retenue.....	95
6. Préparer au changement et déployer.....	95
Chapitre 9 - Interpréter les résultats obtenus.....	101
Comment faire vivre au quotidien le tableau de bord	101
Quelques histoires vécues	101
Cas n° 1 : Organiser le dialogue... pas si simple.....	101
Cas n° 2 : Les causes ne sont pas toujours	
dans les tableaux de chiffres... ..	103
Point méthode : Interpréter les écarts obtenus	105
1. Mettre en place une analyse périodique du tableau de bord ...	105
2. Constat, analyser et expliquer les écarts entre	
les valeurs réelles du tableau de bord et les valeurs attendues	106
3. Prendre une décision	107
Chapitre 10 - Auditer le système en continu.....	113
Ou comment faire vivre le tableau de bord dans la durée... ..	113
Quelques histoires vécues	113
Cas n° 1 : Chassez le naturel... il revient au galop !.....	113
Cas n° 2 : Travailler les uns avec les autres ?	114
Cas n° 3 : Servir l'indicateur à court terme ou servir l'intérêt	
général ?	114

Point méthode : Auditer le système en continu	115
1. Réajuster les paramètres du système.....	115
2. S'interroger sur la manière dont le système répond aux attentes.....	116
3. Étudier les conséquences sur les comportements.....	117
Le Balanced Scorecard (BSC) : Compatible ou contradictoire ?.....	122
1. Qu'est que le BSC (Balanced Scorecard) ?	122
2. Comment relier le BSC à la méthodologie de cet ouvrage ? ...	124
Conclusion.....	127
Résultats de l'enquête Tableaux de bord	129
Check-list.....	149
Quiz	153
Bibliographie.....	161
À propos de l'auteur	163