

Sommaire

Remerciements	5
Introduction.....	11
Chapitre 1 - Identifier le contexte	13
Un tableau de bord, pourquoi ? Pour qui ?.....	13
Point méthode : Identifier le contexte du projet tableau de bord	17
1. S'accorder sur la finalité et la terminologie : qu'appelle-t-on un tableau de bord de pilotage ?.....	18
2. Prendre le temps de s'interroger sur le contexte de la demande et les avantages attendus par le projet de tableau de bord	19
3. Délimiter les frontières du projet, dans le temps et dans l'espace organisationnel.....	20
4. Définir la composition de l'équipe projet	21
5. Relier les tableaux de bord au système global de pilotage....	21
Chapitre 2 - Clarifier la structure décisionnelle et managériale	27
Quels liens entre les tableaux de bord et le système de décision et de management ?	27
Point méthode : Clarifier la structure décisionnelle	31
1. Analyser la structure organisationnelle, managériale et décisionnelle	31
2. Définir les liens entre les différents tableaux de bord	32
3. S'interroger sur l'opportunité d'une structure de tableau de bord par processus et non par fonction ou service	34

Chapitre 3 - Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes	39
Quel lien avec la stratégie ?	39
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	43
3. Établir des priorités	43
Chapitre 4 - Formuler les objectifs	49
Quels résultats voulons-nous atteindre ?	49
Point méthode : Formuler les objectifs	51
1. Sélectionner les attentes auxquelles on veut répondre : formulation des objectifs à atteindre	52
2. Quelles sont les caractéristiques d'un objectif pertinent ?	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
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
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	71
3. Choisir un référentiel	75
4. Choisir la fréquence	76

5. Rassembler les indicateurs dans le tableau de bord de synthèse.....	77
6. Soigner la présentation	78
Chapitre 7 - Documenter les indicateurs.....	83
Pour des données fiables et sans ambiguïté.....	83
Point méthode : Documenter les indicateurs.....	85
1. Élaborer une fiche descriptive pour chaque indicateur	85
2. Former et communiquer.....	88
Chapitre 8 - Adapter le système d'information	91
De la rigueur technique mais aussi de l'accompagnement	91
Point méthode : Adapter le système d'information	93
1. Réaliser un diagnostic de l'existant.....	93
2. Procéder à une étude de cadrage	94
3. Rédiger le cahier des charges : l'expression des besoins des métiers	97
4. Choisir la solution progicielle	97
5. Mettre en œuvre techniquement la solution retenue	98
6. Préparer au changement et déployer	98
Chapitre 9 - Interpréter les résultats obtenus.....	105
Comment faire vivre au quotidien le tableau de bord.....	105
Point méthode : Interpréter les écarts obtenus.....	108
1. Mettre en place une analyse périodique du tableau de bord.....	109
2. Constater, analyser et expliquer les écarts entre les valeurs réelles du tableau de bord et les valeurs attendues	109
3. Prendre une décision.....	111
Chapitre 10 - Auditer le système en continu.....	117
Ou comment faire vivre le tableau de bord dans la durée.....	117
Point méthode : Auditer le système en continu	119
1. Réajuster les paramètres du système	119
2. S'interroger sur la manière dont le système répond aux attentes	120

3. Étudier les conséquences sur les comportements 120

Chapitre 11 - Le Balanced Scorecard (BSC) :

Compatible ou contradictoire ? 127

1. Qu'est que le BSC (Balanced Scorecard) ? 127

2. Comment relier le BSC à la méthodologie de cet ouvrage ?.. 129

Conclusion..... 131

Check-list..... 133

Quiz 137

Bibliographie..... 143

À propos de l'autrice..... 145