

Un bon objectif est :

- Mesurable
- Borné
- Réaliste
- Accessible
- Fédérateur
- Constructif

Projet KINDEK



### Tableaux de bord et indicateurs

Cabinet GBServices - Consultant Formateur  
Christophe Richard  
Jérémy Lombard

Ce n'est pas un outil de contrôle....  
...ni un outil d'animation de réunion....  
...et encore moins un outil de constat !

C'est un instrument de pilotage de la démarche de progrès !

Multidimensionnel (GSM)	
Objectif : mesurer l'impact de la démarche de progrès sur les indicateurs de performance et les indicateurs de suivi de la démarche.	
1. Identification	<input type="checkbox"/> 1.1. Définir les indicateurs de suivi de la démarche <input type="checkbox"/> 1.2. Définir les indicateurs de performance
2. Conception	<input type="checkbox"/> 2.1. Définir les indicateurs de suivi de la démarche <input type="checkbox"/> 2.2. Définir les indicateurs de performance <input type="checkbox"/> 2.3. Définir les indicateurs de suivi de la démarche
3. Mise en oeuvre	<input type="checkbox"/> 3.1. Définir les indicateurs de suivi de la démarche <input type="checkbox"/> 3.2. Définir les indicateurs de performance
4. Suivi et évaluation	<input type="checkbox"/> 4.1. Définir les indicateurs de suivi de la démarche <input type="checkbox"/> 4.2. Définir les indicateurs de performance

Que de chiffres et de radeaux sur le tableau de bord de pilotage !  
 Comment s'y retrouver et ?  
 Sans avoir tout fait passer en bas, il faut tout.  
 Plus utiliser et mieux on s'en sert !  
 Certaines valeurs de suivi et de performance sont-elles mesurées, mais elles  
 arrivent-elles à être utilisées ? Elles ne sont-elles pas simplement des indicateurs  
 de performance ?

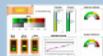


CESII - LP 2015



### Construire un Tableau de bord

Cabinet GBServices - Consultant Formateur  
Christophe Richard  
Jérémy Lombard



# Projet KINDER



Tableaux de bord et indicateurs

## Tableaux de Bord

Il s'agit d'avoir rapidement et périodiquement les éléments clés pour contrôler la situation des flux.

Pour qu'ils puissent aider à la motivation des équipes, il est essentiel que les tableaux de bord ne contiennent que des données dont le personnel est responsable.

## Tableaux de Bord

La mission principale du manager est de rechercher en permanence une optimisation entre le coût et le service rendu.  
Cette mission devient de plus en plus complexe et met en oeuvre un système d'informations de plus en plus dense.



## Tableaux de Bord

Les tableaux de bord constituent des outils indispensables de management et de progrès. Leur existence, leur richesse et la pertinence des indicateurs choisis sont les premiers points à regarder.

Le mode de construction est aussi un point essentiel pour des raisons de fiabilité et de productivité.

## Piloter la performance de l'entreprise implique de savoir la mesurer

Se doter d'indicateurs pertinents est donc essentiel. Ils sont la base même des tableaux de bord, véritables outils de management opérationnel, fonctionnel et stratégique :



# Tableaux de bord et indicateurs

## Définitions :

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

## IDENTIFICATION DES OBJECTIFS D'UN TABLEAU DE BORD

Objectif global : amélioration de la performance de son organisation interne



## Fonction des Tableaux de Bord

Ce sont des outils :  
-de mesure des performances  
-de diagnostic  
-de dialogue et de réactivité  
-d'information  
-de motivation  
-de perfectionnement

Ils permettent de piloter le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles au sein des services.

## Les enjeux des Tableaux de bord

Réagir vite aux dysfonctionnements

Avoir une vision rapide d'utilisation des moyens mis en oeuvre

Mesurer les écarts/ normes

Piloter les changements

## Tableaux de Bord

Les indicateurs composant le tableau de bord doivent donc être :



## Et doivent avoir des objectifs SMART :

Spécifique (anglais : Specific) : La spécification de l'action doit être clairement établie. On utilise parfois le terme « Simple ».  
Mesurable (anglais : Measurable) : Il doit être mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur.  
Accepté (anglais : Agreed) : Il doit être accepté afin d'empêcher l'échec d'un résultat.  
Réaliste ou Réalisable (anglais : Realistic) : Il doit être réalisable et ne reposer que sur la motivation du collaborateur ou être lié à un changement de comportement.  
Temporellement défini (anglais : Time-bound) : Il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

## Tableaux de Bord

Les indicateurs composant le tableau de bord doivent donc être :



# Tableaux de bord et indicateurs

Cabinet GBServices - Consultant Formateur  
Christophe Richard  
Jérôme Lombard

# Tableaux de bord et indicateurs

## Définitions :

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

**Ce n'est pas un outil de contrôle,...  
...ni un outil d'animation de réunion,...  
...et encore moins un outil de constat !**

**C'est un instrument de pilotage de la démarche de  
progressions !**

# Piloter la performance de l'entreprise implique de savoir la mesurer

Se doter d'indicateurs pertinents est donc essentiel. Ils sont la base même des tableaux de bord, véritables outils de management opérationnel, fonctionnel et stratégique :

## Se doter d'indicateurs pertinents...

- Quels objectifs sont fixés ? Optimiser les approvisionnements ? Réduire les stocks ? Fiabiliser les devis ? Réduire le cycle et ou les temps ? Réduire les délais ?...
- Comment identifier et hiérarchiser ses indicateurs par rapport aux priorités définies par une stratégie d'entreprise ?
- Comment exploiter un tableau de bord comme outil d'amélioration continue de performance ?
- Où et comment mettre en place les capteurs de données permettant de remonter les informations et de nourrir le tableau de bord ?
- Comment impliquer les équipes dans la mise en œuvre de ces tableaux de bord et faire accepter les nouvelles pratiques ?
- Comment faire évoluer le système de pilotage en fonction des contraintes extérieures et intérieures à l'entreprise ?

## Se doter d'indicateurs pertinents...

- Quels objectifs sont fixés ? Optimiser les approvisionnements ? Réduire les stocks ? Fiabiliser les devis ? Réduire le cycle et ou les temps ? Réduire les délais ?...
- Comment identifier et hiérarchiser ses indicateurs par rapport aux priorités définies par une stratégie d'entreprise ?
- Comment exploiter un tableau de bord comme outil d'amélioration continue de performance ?
- Où et comment mettre en place les capteurs de données permettant de remonter les informations et de nourrir le tableau de bord ?
- Comment impliquer les équipes dans la mise en œuvre de ces tableaux de bord et faire accepter les nouvelles pratiques ?
- Comment faire évoluer le système de pilotage en fonction des contraintes extérieures et intérieures à l'entreprise ?

**Que de chiffres et de cadrans sur le tableau de bord du pilote !**

**Comment s'y retrouve-t-il?**

**Sans voir ce qui se passe en bas, il voit tout.**

**Mais utilise-t-il toutes ces données?**

**Certaines s'adressent à lui et d'autres aux membres de son équipage, mais c'est ensemble qu'elles unissent l'équipe et qu'elles constituent des outils d'efficacité et de performance.**

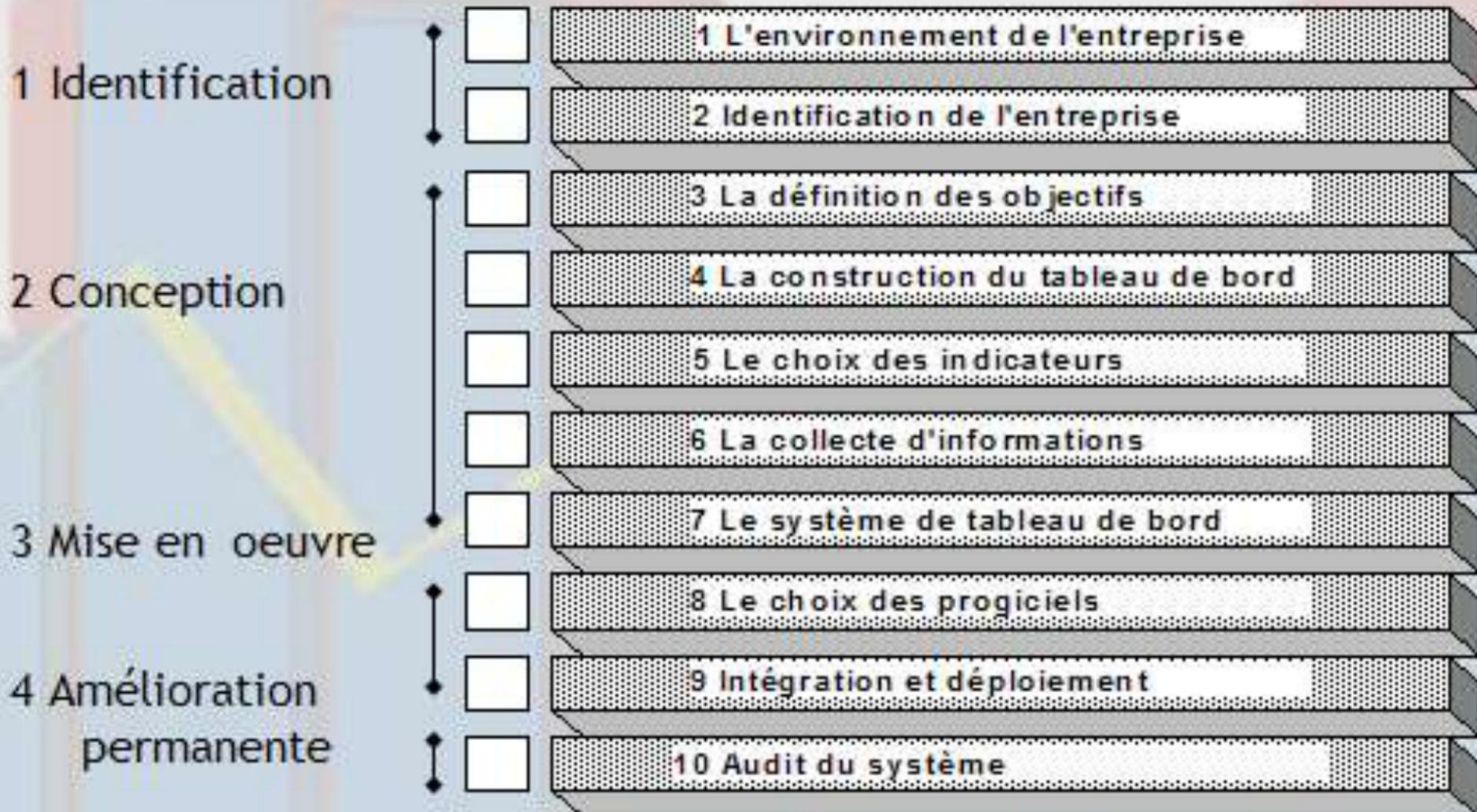
# Tableaux de Bord

**Les tableaux de bord constituent des outils indispensables de management et de progrès. Leur existence, leur richesse et la pertinence des indicateurs choisis vont être les premiers points à regarder.**

**Le mode de construction est aussi un point essentiel pour des raisons de fiabilité et de productivité**

# Méthodologie Gimsi

Gimsi est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à base de tableaux de bord.



# Tableaux de Bord

La mission principale du manager est de rechercher en permanence une optimisation entre le coût et le service rendu.

Cette mission devient de plus en plus complexe et met en œuvre un système d'informations de plus en plus dense.

*Devant cet afflux d'information, le manager a besoin d'un outil de synthèse pour :*

- avoir une vision rapide de l'utilisation des moyens
- réagir rapidement aux dysfonctionnements
- pouvoir comparer ses performances avec les autres

*Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs synthétiques permettant d'avoir une vision immédiate et instantanée de la situation*

**Devant cet afflux d'information, le manager a besoin d'un outil de synthèse pour :**

- avoir une vision rapide de l'utilisation des moyens
- réagir rapidement aux dysfonctionnements
- pouvoir comparer ses performances avec les autres

**Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs synthétiques permettant d'avoir une vision immédiate et instantanée de la situation**

# Tableaux de Bord

**Il s'agit d'avoir rapidement et périodiquement les éléments clés pour contrôler la situation des flux.**

**Pour qu'ils puissent aider à la motivation des équipes, il est essentiel que les tableaux de bord ne contiennent que des données dont le personnel est responsable.**

**Un bon tableau de bord peut être très simple si il est significatif des objectifs visés**

- le nombre de réceptions du jour Nombre de réceptions
- le nombre de produits en stock (nombre et cout €)
- le nombre de commandes expédiées (nombre et cout €)
- le nombre de réclamations clients ( avec les 3 causes principales)

# IDENTIFICATION DES OBJECTIFS D'UN TABLEAU DE BORD

**Objectif global : amélioration de la performance de son organisation interne**

*Devant cet afflux d'information, le manager a  
besoin d'un outil de synthèse pour :*

- Avoir une vision synthétique et exacte de l'organisation.*
- Confronter les résultats obtenus aux moyens mis en place*
- Décider d'actions correctives face à des dysfonctionnements*
- Rendre compte de son pilotage au niveau supérieur  
(reporting)*
- Comparer ses performances avec celles des concurrents*

**Devant cet afflux d'information, le manager a besoin d'un outil de synthèse pour :**

**Avoir une vision synthétique et exacte de l'organisation.  
Confronter les résultats obtenus aux moyens mis en place**

**Décider d'actions correctives face à des dysfonctionnements**

**Rendre compte de son pilotage au niveau supérieur  
(reporting)**

**Comparer ses performances avec celles des concurrents**

**Un bon objectif est :**

**Mesurable**

**Borné**

**Réaliste**

**Accessible**

**Fédérateur**

**Constructif**

niveu-  
avec celles des concurrents

Pertin-  
stratégi-  
Pers  
du

## Fonction des Tableaux de Bord

**Ce sont des outils :**

- de mesure des performances**
- de diagnostic**
- de dialogue et de réactivité**
- d'information**
- de motivation**
- de perfectionnement**

**Ils permettent de piloter le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles au sein des services.**

## **Les enjeux des Tableaux de bord**

**Réagir vite aux dysfonctionnements**

**Avoir une vision rapide d'utilisation des moyens mis en œuvre**

**Mesurer les écarts/ normes**

**Piloter les changements**

# Tableaux de Bord

Les indicateurs composants le tableau de bord doivent donc être :

**Simple**s : nombre limité d'indicateurs

**Mesurables** : Facile à mesurer

**Rapides** : délais d'obtention des données

**Pertinents** : reconnus de tous, en accord avec la stratégie

**Personnalisés** : adapté en fonction de l'utilisation du responsable

**Simple** : nombre limité d'indicateurs

**Mesurable** : Facile à mesurer

**Rapide** : délais d'obtention des données

**Pertinent** : reconnu de tous, en accord avec la stratégie

**Personnalisé** : adapté en fonction de l'utilisation du responsable

## Et doivent avoir des objectifs SMART :

**Spécifique (anglais : Specific) :** La spécification de l'action doit être clairement établie. On utilise parfois le terme « Simple » ;

**Mesurable (anglais : Measurable) :** Il doit être mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur ;

**Accepté (anglais : Agreed) :** Il doit être accepté afin d'espérer obtenir un résultat ;

**Réaliste ou Réalisable (anglais : Realistic) :** Il doit être réalisable et ne reposer que sur la motivation du collaborateur ou être réajusté si le contexte change ;

**Temporellement défini (anglais : Time-bound) :** Il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires ;

# Tableaux de Bord

Les indicateurs composants le tableau de bord doivent donc être :

**Simple** : nombre limité d'indicateurs

**Mesurable** : Facile à mesurer

**Rapide** : délais d'obtention des données

**Pertinent** : reconnus de tous, en accord avec la stratégie

**Personnalisés** : adapté en fonction de l'utilisation du responsable

**Simple** : nombre limité d'indicateurs

**Mesurable** : Facile à mesurer

**Rapide** : délais d'obtention des données

**Pertinent** : reconnu de tous, en accord avec la stratégie

**Personnalisé** : adapté en fonction de l'utilisation du responsable

# Projet KINDER



Tableaux de bord et indicateurs

## Tableaux de Bord

Il s'agit d'avoir rapidement et périodiquement les éléments clés pour contrôler la situation des flux.

Pour qu'ils puissent aider à la motivation des équipes, il est essentiel que les tableaux de bord ne contiennent que des données dont le personnel est responsable.

## Tableaux de Bord

La mission principale du manager est de rechercher en permanence une optimisation entre le coût et le service rendu.  
Cette mission devient de plus en plus complexe et met en oeuvre un système d'informations de plus en plus dense.



## Tableaux de Bord

Les tableaux de bord constituent des outils indispensables de management et de progrès. Leur existence, leur richesse et la pertinence des indicateurs choisis sont les premiers points à regarder.

Le mode de construction est aussi un point essentiel pour des raisons de fiabilité et de productivité.

## Piloter la performance de l'entreprise implique de savoir la mesurer

Se doter d'indicateurs pertinents est donc essentiel. Ils sont la base même des tableaux de bord, véritables outils de management opérationnel, fonctionnel et stratégique :



## IDENTIFICATION DES OBJECTIFS D'UN TABLEAU DE BORD

Objectif global : amélioration de la performance de son organisation interne



## Tableaux de Bord

Les indicateurs composant le tableau de bord doivent donc être :



## Fonction des Tableaux de Bord

Ce sont des outils :  
-de mesure des performances  
-de diagnostic  
-de dialogue et de réactivité  
-d'information  
-de motivation  
-de perfectionnement

Ils permettent de piloter le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles au sein des services.

## Et doivent avoir des objectifs SMART :

Spécifique (anglais : Specific) : La spécification de l'action doit être clairement établie. On utilise parfois le terme « Simple ».  
Mesurable (anglais : Measurable) : Il doit être mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur.  
Accepté (anglais : Agreed) : Il doit être accepté afin d'empêcher l'échec d'un résultat.  
Réaliste ou Réalisable (anglais : Realistic) : Il doit être réalisable et ne reposer que sur la motivation du collaborateur ou être lié au fait que le contexte change.  
Temporellement défini (anglais : Time-bound) : Il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

# Tableaux de bord et indicateurs

## Définitions :

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

## Les enjeux des Tableaux de bord

Réagir vite aux dysfonctionnements

Avoir une vision rapide d'utilisation des moyens mis en oeuvre

Mesurer les écarts/ normes

Piloter les changements

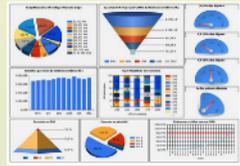
## Tableaux de Bord

Les indicateurs composant le tableau de bord doivent donc être :



# Tableaux de bord et indicateurs

Cabinet GBServices - Consultant Formateur  
Christophe Richard  
Jérôme Lombard



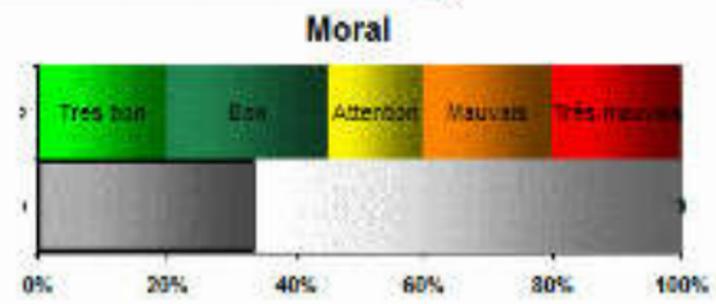
# Construire un Tableau de bord

Cabinet GBServices - Consultant Formateur  
Christophe Richard  
Jérôme Lombard

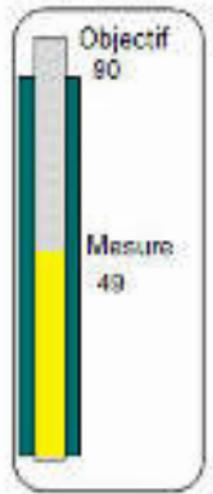
**Méthode pratique pour  
concevoir et réaliser  
rapidement un Tableau de bord  
de pilotage efficace**



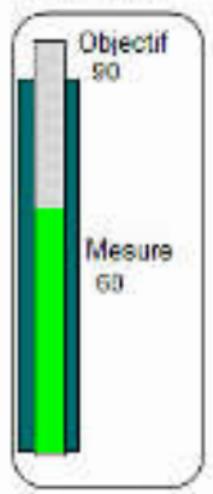
(c) www.piloter.org



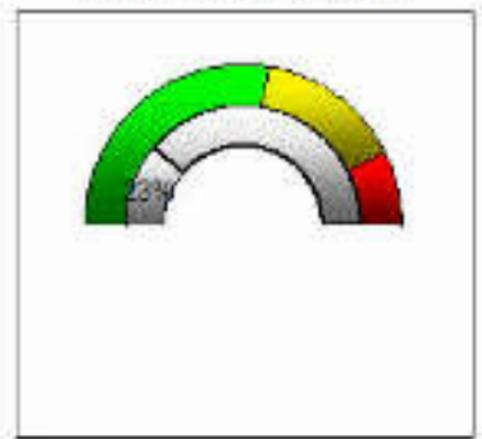
**Urgences**



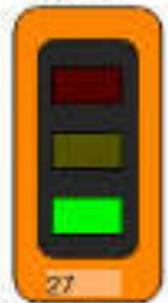
**Normales**



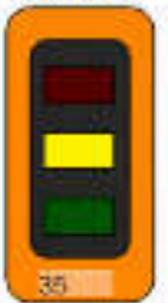
**Appel sous-traitance**



**Alerte client**



**Alerte Budget**

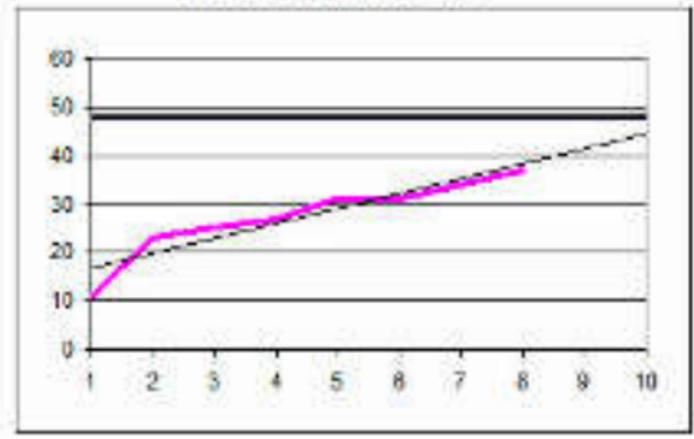


**Alerte Processus**

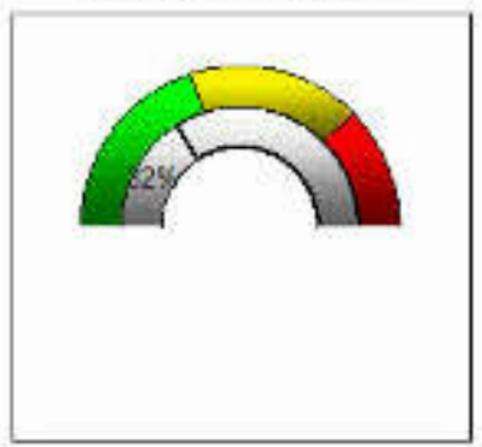


La réalisation de cet exemple est détaillée dans l'ouvrage " L'essentiel du tableau de bord " (c)Editions Eyrolles

**Pénétration marché**



**Budget commercial**



## ETAPE 1

# Sélectionner les axes de progrès !

- Identifier les principales sources à analyser
- Situer l'entreprise et sa stratégie (questionnez moi !)
- Evaluer les potentielles attentes clients
- Repérer les principaux leviers
- Evaluer et choisir les principaux axes de progrès

- **Identifier les principales sources à analyser**
- **Situer l'entreprise et sa stratégie (questionnez moi !)**
- **Evaluer les potentielles attentes clients**
- **Repérer les principaux leviers**
- **Evaluer et choisir les principaux axes de progrès**

## **ETAPE 2**

**Identifier les activités  
et  
les processus critiques**

# ETAPE 3

## Sélectionner les Objectifs

- Choisir les Objectifs
- Mesurer les risques
- Elaborer les plans d'action

**-Choisir les Objectifs**

**-Mesurer les risques**

**-Elaborer les plans d'action**

## **ETAPE 4**

**-Choisir les indicateurs**

**-Présenter les indicateurs  
aux  
personnes concernées**

# ETAPE 5

## Structurer le Tableau de Bord

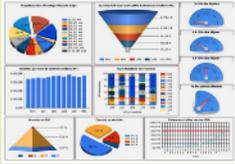
- Intégrer les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles
- Construire le tableau de bord (vue de signalisation)
- Organiser le tableau de bord (vues d'analyse et de prospection)
- Maintenir le tableau de bord (continuité de la cohérence)

**-Intégrer les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles**

**-Construire le tableau de bord (vue de signalisation)**

**-Organiser le tableau de bord (vues d'analyse et de prospection)**

**Maintenir le tableau de bord (continuité de la cohérence)**



# Construire un Tableau de bord

Cabinet GBServices - Consultant Formateur  
 Christophe Richard  
 Jérôme Lombard