

## L'auteur

Roger Amy, ingénieur diplômé en génie des procédés, a fait toute sa carrière dans l'industrie et a travaillé pendant plus de vingt ans au développement des relations industrielles et commerciales de l'entreprise. Il est actuellement directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

Il est également directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke et a été directeur de l'Institut de Technologie de l'Université de Sherbrooke pendant plus de vingt ans.

# Sommaire

Préface.....	XV
Introduction générale.....	XVII
Introduction à la 2 <sup>e</sup> édition.....	XXI
<b>1 Définir le tableau de bord .....</b>	<b>1</b>
1 Quelle définition peut-on donner au vocable tableau de bord ? .....	3
2 Quelle est l'origine du terme tableau de bord ? .....	4
3 Quels sont les différents types de tableaux de bord ? .....	5
4 Un tableau de bord, pour quelle utilisation, quelle en est sa mission, son but ? .....	6
5 Comment justifier son besoin dans l'entreprise ? .....	7
6 Comment le tableau de bord répond-il à l'exigence de disponibilité et d'accessibilité des informations ? .....	8
7 Comment le tableau de bord répond-il à l'exigence de fiabilité de l'information donnée ? .....	9
8 Le tableau de bord est-il un document commercial, financier, technique ou de gestion ? .....	10
9 Le tableau de bord doit-il être considéré comme un document de reporting ? .....	11
10 Pour quelles raisons qualifie-t-on le tableau de bord d'outil de management ? .....	12



11	Dans quel cadre de l'entreprise faut-il mettre en place un tableau de bord, et quand devra-t-il être opérationnel ? .....	13
<b>2</b>	<b>Les acteurs du tableau de bord .....</b>	<b>15</b>
12	Quelles doivent être les aptitudes requises pour rédiger le tableau de bord ? .....	17
13	Comment le tableau de bord tient-il compte de la structure organisationnelle de l'entreprise ? .....	18
14	Peut-on établir un lien entre le tableau de bord et l'organisation matricielle ? .....	19
15	Dans la structure fonctionnelle de l'entreprise, qui doit rédiger le tableau de bord ? .....	20
16	Dans la structure projet, qui doit rédiger le tableau de bord ? .....	21
17	Quels sont les acteurs du projet qui seront en interface avec le contrôleur de projet pour réaliser le tableau de bord ? .....	22
18	Dans ses attributions, le contrôleur de projet ou de gestion peut-il demander de mettre sous contrôle une activité jugée critique ? .....	23
19	Qu'est-ce qu'une activité dite sous contrôle ? .....	24
<b>3</b>	<b>Formaliser les objectifs et les indicateurs .....</b>	<b>25</b>
20	Comment doit-on traiter les résultats et interpréter un écart ? .....	26
21	Pouvons-nous décrire la méthode SMART qui permet de formuler la notion d'objectif, essentielle dans l'élaboration du tableau de bord ? .....	27
22	Peut-on préciser les différents types d'objectifs que nous pouvons rencontrer dans le cadre du pilotage ou du contrôle d'une activité ? .....	29
23	Comment peut-on illustrer l'objectif plafond ? .....	30
24	Comment peut-on illustrer l'objectif cible ? .....	31
25	Comment peut-on illustrer l'objectif de niveau .....	32

26	Comment les indicateurs seront-ils présentés dans le tableau de bord, doivent-ils répondre à une certaine logique ? .....	33
27	✓ Comment réaliser un indicateur ? .....	34
28	Peut-on citer quelques exemples d'indicateurs ? .....	35
<b>4</b>	<b>Réaliser le tableau de bord .....</b>	<b>37</b>
29	✓ Quel est l'enchaînement des étapes pour réaliser un tableau de bord ? .....	39
30	Comment le tableau de bord prend-il en compte la relation « client-fournisseur » ? .....	40
31	✓ Peut-on citer les outils qualité qui peuvent aider à l'élaboration du tableau de bord ? .....	41
32	✓ Avant de faire réaliser le tableau de bord, comment s'assurer de sa réelle nécessité ? .....	43
33	Comment doit-on aborder la réalisation d'un tableau de bord ? .....	44
34	Dans le cadre de la réalisation du tableau de bord, quelles sont les recommandations à suivre concernant l'axe n° 1 (architecture) ? .....	45
35	Dans le cadre de la réalisation du tableau de bord, quelles sont les recommandations à suivre concernant l'axe n° 2 (contenu) ? .....	46
36	Dans le cadre de la réalisation du tableau de bord, quelles sont les recommandations à suivre concernant l'axe n° 3 (présentation) ? .....	47
37	Dans le cadre de la réalisation du tableau de bord, quelles sont les recommandations à suivre concernant l'axe n° 4 (analyses) ? .....	48
38	Quelle utilisation doit-on faire des pictogrammes dans la réalisation du tableau de bord ? .....	49
39	Où trouve-t-on les données contenues dans le tableau de bord ? .....	50
40	Quelle place doit-on donner aux commentaires dans la réalisation du tableau de bord ? .....	51



<b>5</b>	<b>Les représentations graphiques</b>	<b>53</b>
41	À quelle fréquence le suivi d'une activité sera-t-il réalisé ?	55
42	Comment représenter graphiquement la tendance à terminaison d'une dépense ?	56
43	Comment illustrer la répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité ou par zone géographique ?	58
44	Comment comparer graphiquement le résultat des ventes d'un produit par rapport aux objectifs ?	60
45	Comment représenter graphiquement le plan de charge d'un secteur d'activité ?	61
46	Comment représenter un bilan d'activités de fin d'année ?	62
47	Quelle est la représentation la plus adaptée pour suivre un budget annuel ?	63
48	Comment analyser le poids d'une activité parmi l'ensemble des activités, et comment les représenter ?	64
49	Pour présenter les résultats d'une activité, quelle est la représentation conseillée ?	65
50	Quelle est la représentation la plus adaptée pour présenter des résultats, sous forme de liste, dans le tableau de bord ?	66
51	Comment attirer l'attention du responsable sur des sujets critiques, et comment les mettre en évidence ?	67
52	Comment présenter un état d'avancement technique dans le tableau de bord, et quelles sont les représentations préconisées ?	68
53	Comment se présente un planning de Gantt ?	69
54	Comment se présente un planning de type tendance ?	70
55	Comment se présente un planning de type PERT ?	71
56	Existe-t-il une autre présentation de suivi d'éléments critiques ou à risques ?	72

<b>6</b>	<b>Exploiter le tableau de bord</b>	<b>73</b>
57	Comment exploiter le tableau de bord ?	75
58	Peut-on décrire la phase 1 (le constat) par laquelle l'exploitation du tableau de bord débute ?	76
59	Peut-on décrire la phase 2 (l'analyse) par laquelle l'exploitation du tableau de bord débute ?	77
60	Peut-on décrire la phase 3 (l'action) par laquelle l'exploitation du tableau de bord débute ?	78
61	Peut-on exploiter les données du tableau de bord d'une entité dans le but d'améliorer les performances d'une autre entité ?	79
62	Le retour d'expérience est une activité nécessaire en termes de progrès pour l'entreprise, le tableau de bord peut-il contribuer à cette démarche, dans le cadre de son exploitation ?	80
63	Le tableau de bord peut-il être exploité pour faire appliquer et réaliser les axes de progrès à tous les niveaux de l'entreprise ?	81
64	Le tableau de bord peut-il être un support au contrôle de la réalisation d'objectifs individuels ?	82
65	En termes de qualité, comment peut-on évaluer le tableau de bord de l'entreprise ?	83
66	Dans le cadre de l'exploitation du tableau de bord, peut-on mettre en œuvre « la roue de Deming ?	84
67	L'exploitation du tableau de bord peut-il permettre de conduire une analyse stratégique de type MOFF ou SWOT ?	86
<b>7</b>	<b>Les applications</b>	<b>87</b>
68	Les tableaux de bord réalisés pour une PME ou dans le cadre d'une grande entreprise seront-ils très différents dans leur conception ?	89
69	Quelles sont les directions impliquées pour élaborer le tableau de bord d'une direction fonctionnelle ?	90
70	Quels sont les indicateurs utilisés pour piloter une entité fonctionnelle ?	91



71	Le tableau de bord peut-il être utilisé comme un outil de communication ? .....	92
72	Quels types d'informations doit-on trouver dans le tableau de bord pour piloter un grand projet ? .....	93
73	Comment seront traités dans le tableau de bord d'un programme les aspects techniques ? .....	94
74	Dans le tableau de bord d'un programme, comment seront traités les aspects coûts ? .....	95
75	Dans le tableau de bord d'un programme, comment seront traités les aspects délais ? .....	96
76	Dans le tableau de bord d'un programme, comment seront traités les aspects qualité ? .....	97
77	Quelles sont les directions impliquées pour élaborer le tableau de bord d'un grand projet ? .....	98
78	Pour mieux appréhender l'importance du tableau de bord dans la gestion d'un projet, peut-on connaître les grandes étapes d'un grand projet ? .....	99
79	Dans le cadre du tableau de bord d'un programme, peut-on définir l'organigramme technique ? .....	101
80	Le tableau de bord peut-il contribuer à limiter les risques d'un programme ? .....	102
81	Le tableau de bord intègre la notion de risque, peut-on connaître les grandes étapes du traitement des risques ? .....	103
82	Quels types d'informations doit-on trouver dans le tableau de bord stratégique ? .....	104
83	Qu'est-ce qu'un tableau de bord dit équilibré ? .....	105
84	Peut-on détailler les quatre axes du tableau de bord équilibré ? .....	107
85	Le tableau de bord peut-il être utilisé comme un outil dans le cadre du développement durable ? .....	111
86	Le tableau de bord peut-il être réalisé pour organiser un grand projet événementiel ? .....	112

87	Peut-on utiliser le tableau de bord pour faire le bilan de fin d'année et pour communiquer les objectifs de la nouvelle année ? .....	113
<b>8</b>	<b>Les aspects pratiques</b> .....	<b>115</b>
88	Le tableau de bord peut-il être standardisé au sein de l'entreprise ? .....	117
89	Le tableau de bord peut-il être externalisé ? .....	118
90	Quelle est la périodicité de diffusion d'un tableau de bord ? .....	119
91	Quelle est la pérennité du tableau de bord ? .....	120
92	Le tableau de bord est opérationnel depuis plusieurs mois, à quelle occasion devra-t-il évoluer ? .....	121
93	Le tableau de bord doit-il être consultable sur le réseau ou doit-il faire l'objet d'une diffusion « papier » ? .....	122
94	Est-il nécessaire de conserver un historique des tableaux de bord diffusés ? .....	123
95	Le tableau de bord doit-il contenir un suivi d'actions ? .....	124
96	Le tableau de bord permet-il de conduire une réunion ? .....	125
<b>9</b>	<b>Les recommandations</b> .....	<b>127</b>
97	Pour faire un tableau de bord, dans quel travers ne faut-il pas tomber ? .....	129
98	Est-il possible de résumer en dix points les bonnes pratiques que l'on doit retenir pour faire un bon tableau de bord ? .....	130
99	Est-il possible de résumer en dix points les pratiques à éviter qui risqueraient de rendre le tableau de bord inefficace ? .....	131
100	Avant de diffuser le tableau de bord, peut-on formuler en dix points les principales questions que le contrôleur de projet ou de gestion devra se poser ? .....	132
	<b>Index</b> .....	<b>133</b>
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>137</b>