



**Jeudi 1 avril de 9h00 à 10h30**



**Le Kit**



Le kit #Management

# Tableau de bord : créer des indicateurs de pilotage pertinents

Par Rebecca Tulasz  
& Olivier Portron



# Le contexte

## Contexte 'management à distance' ... Episode 3

### Après le MANAGEMENT À DISTANCE et LA RÉUNION EFFICACE

- Comment s'assurer que les projets, les idées, les résolutions prises sont mises en oeuvre ?
- **Piloter l'activité** : plan d'actions + indicateurs
- Comment choisir **les bons indicateurs** ?

### Partager des infos stimulantes, une nécessité managériale

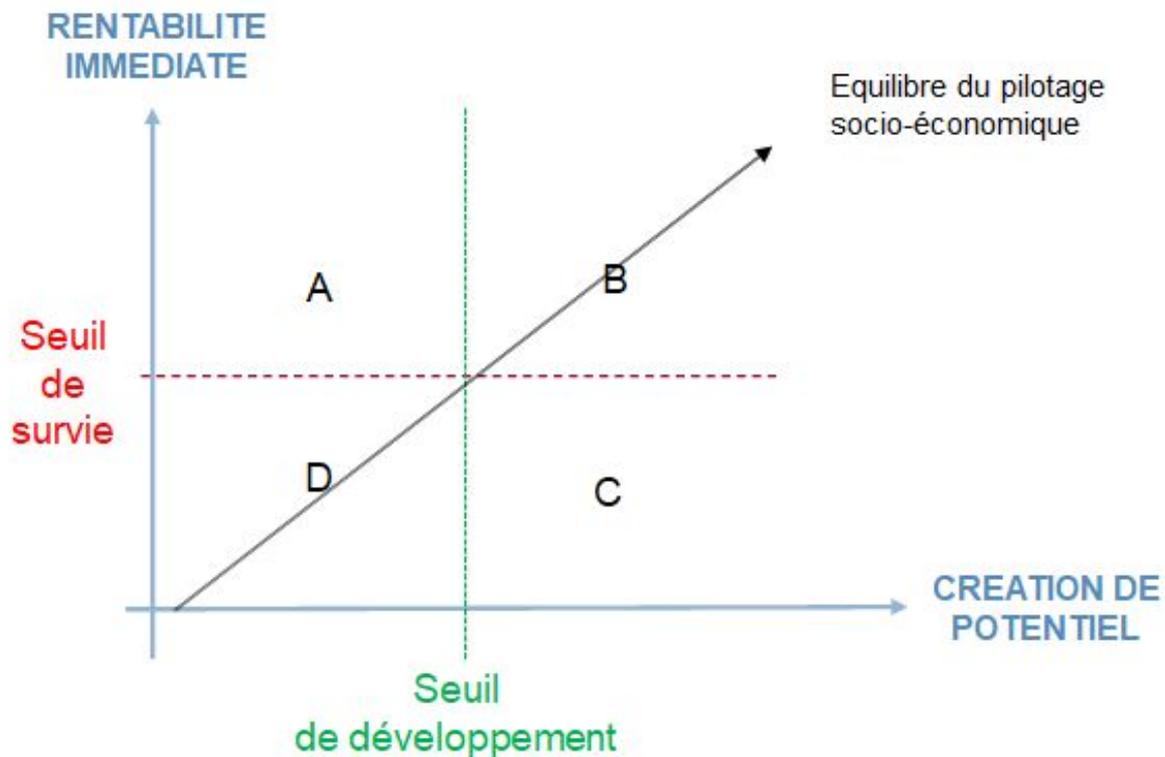
- 80% des collaborateurs souhaitent avoir plus d'informations 'business'
- 25% des départs seraient liés au manque de perspectives sur la performance de l'entreprise
- 50% des collaborateurs sont positivement impactés par la connaissance des résultats de leur entreprise

Pour vous ...



**Piloter c'est quoi ?**

# L'enjeu : la survie-développement



*Le pilotage stratégique socio-économique de l'entreprise (Savall et Zardet, 1995)*



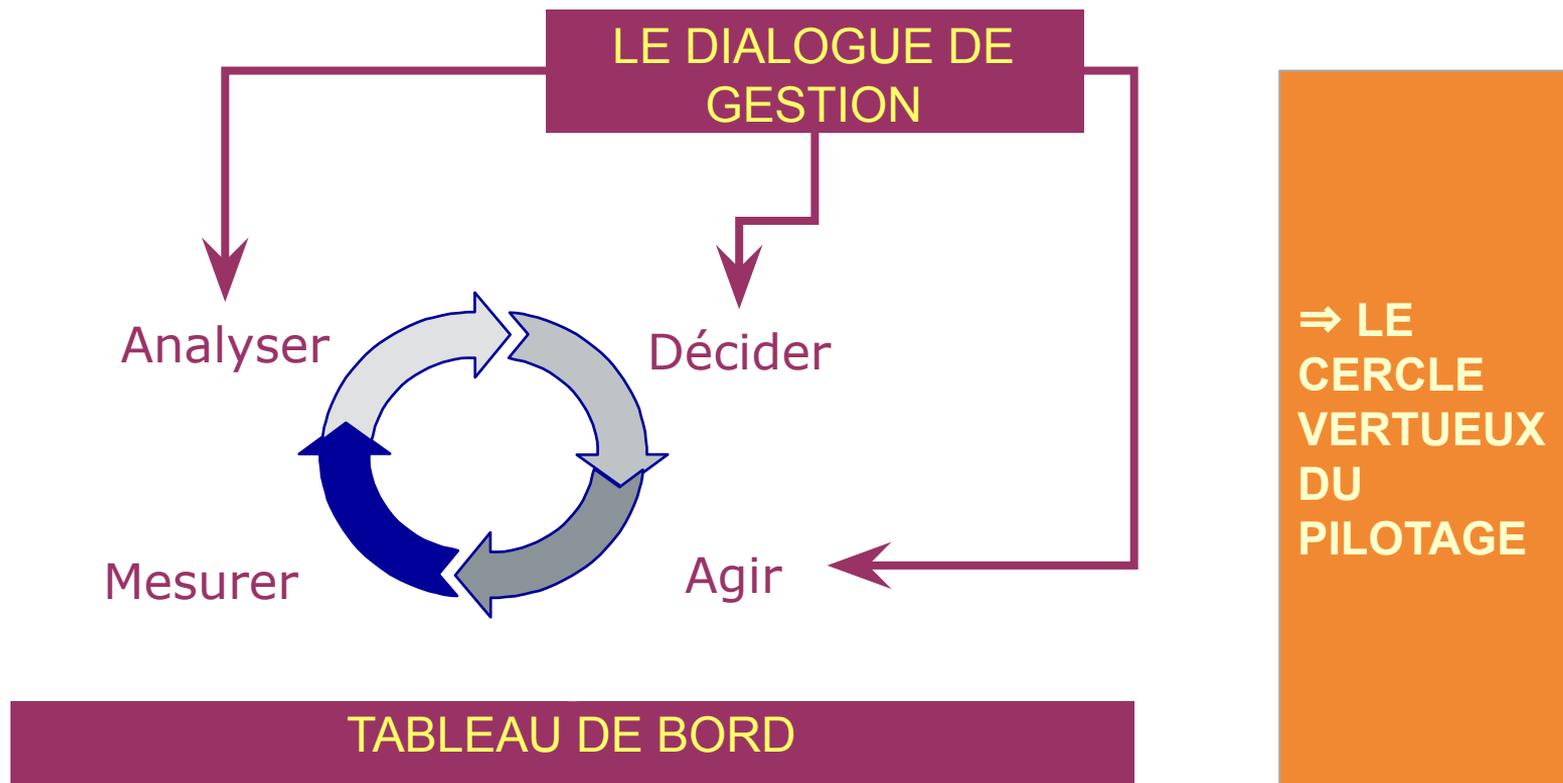
# Le pilotage ça sert à quoi ?

- 👉 **ACTIVER UNE SOURCE D'INFORMATIONS À PARTAGER**
- 👉 **METTRE EN PLACE UN BAROMÈTRE D'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES**
- 👉 **DÉVELOPPER DES INSTRUMENTS DE MESURE DE LA PERFORMANCE**

Le pilotage est un axe de développement fondamental pour :

- ✓ Devenir un chef d'orchestre avec les TDB pour partitions
- ✓ Rendre autonomes les équipes notamment à distance
- ✓ Déléguer et Responsabiliser
- ✓ Faciliter - stimuler - synchroniser le passage à l'action
- ✓ Délivrer la bonne information

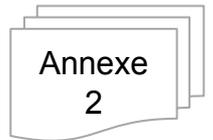
# Piloter, c'est...



Pour vous ...



**Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?**



# Le tableau de bord d'un véhicule



C'est un ensemble d'indicateurs et de témoins qui renseignent le conducteur d'un véhicule sur le fonctionnement du moteur et sur les paramètres de conduite. Il est situé face au conducteur.

Indicateurs du TdB d'un véhicule	Indicateurs du TdB d'une direction
Le kilométrage parcouru exprimé en km	Nombre de dossiers traités N/N-1
La vitesse exprimée km/h	Délais de traitement des demandes de subvention
Le niveau de carburant exprimé en subdivisions de la contenance du réservoir	% Budget restant par dispositif à date X
La température du moteur en degrés (°C)	Résultat de l'enquête sociale trimestrielle

## Les **témoins d'alarme**



## Les **témoins d'alerte**



## Les **témoins de signalisation**





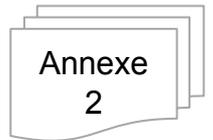
# Le tableau de bord

- Un **outil de pilotage** et non de contrôle
- Un instrument d'**aide à la prise de décision** selon la stratégie poursuivie
- N'est pas un outil de reporting (bilan p-1, date T )
- Une **sélection d'indicateurs pertinents et cohérents** pour :
  - suivre l'activité
  - alerter en cas de dérive
  - guider les décisions
  - communiquer sur une situation
  - motiver l'équipe sur un objectif commun

Pour vous ...



**Qu'est-ce qu'un indicateur de pilotage pertinent ?**





# Un indicateur ...

- est un élément de **mesure chiffré**
- est **mis à jour et suivi** à intervalles réguliers
- évalue le niveau de maîtrise **d'une zone de risque et d'enjeu**
- est une **combinaison** d'informations pertinentes
- permet de se situer par rapport à la **réalisation d'un objectif**
- peut être **modélisé graphiquement** (outil de management visuel)



**KPI “Key Performance Indicator” / ICP “Indicateur Clé de Performance”**

# Un bon indicateur est ...



- **Simple** dans son recueil, sa conception, représentation et compréhension
- **Fiable**, digne de confiance et accepté par tous dans son calcul
- **Pertinent**, le lien avec l'objectif peut-être aisément démontré
- **Utile**, servir de base à l'action et être immédiatement exploitable
- **Sensible**, il doit révéler des modifications de situation
- **Normatif**, en référence à une norme ou une cible, ce qui permet de porter un jugement sur le niveau d'atteinte (jauge)
- **Clair** pour faciliter la prise de décision, le partage et l'appropriation collective
- **Comparable** dans le temps et l'espace

# Croiser le type d'indicateurs...



## 1. **INDICATEURS QUANTITATIFS** - portent sur des éléments chiffrés, du volume

- Evolution du taux de conversion de devis en travaux
- Nombre d'appel téléphonique - prospects, relance clients, recouvrement.
- Suivi du délais de réponse à une demande client
- Nombre de ventes conclues

## 2. **INDICATEURS QUALITATIFS** - décrivent la qualité du résultat

- Taux de satisfaction client, taux d'analyse de verbatim
- Taux de contact client en portefeuille
- Résultat de l'enquête interne sur le climat social
- Evolution du nombre de réclamations / nombre de ventes

## 3. **INDICATEURS FINANCIERS** - portent sur des éléments financiers

- Suivi de BFR
- % de subvention par projet
- % du CA réalisé / CA prévisionnel
- Evolution du panier moyen des ventes

# ... avec la catégorie ou le périmètre



## 1. Indicateurs de performance social

- taux d'absentéisme / présentéisme
- taux d'accident de travail, taux de gravité ...
- taux de turnover, part de CDD / CDI, répartition H/F...

## 2. Indicateurs budgétaires

- Consommation budgétaire / dispositif
- Part de charges variables / contribution horaire

## 3. Indicateurs qualité produit/prestation

- Taux de refus
- Taux de satisfaction client
- Taux de réclamation

## 4. Indicateurs délais et flux

## 5. Indicateurs commerciaux

## 6. ...

# Comment créer un bon indicateur ?



- Quelle est la zone de risque à mettre sous contrôle ?
- Quel est le segment de développement d'activité à tester ?
- Quels sont nos objectifs stratégiques ?
- Quels sont nos clients ? nos bénéficiaires ?
- Quelles sont nos prestations ?
- Quelles sont les actions créatrices de CA ?
- Quelles sont les actions de développement à démarrer aujourd'hui ?
- Quels sont les écarts fréquents ? Les anomalies récurrentes ?



**La création de l'indicateur est étroitement liée à la stratégie de l'entreprise**

# Zones d'enjeux et zones de risques



## → On ne peut pas tout piloter

Il est donc important de **centrer son attention sur ce qui est réellement important** :

- Les zones d'enjeux : « sur quoi sommes nous attendus » ?
- Les zones de risque : « Qu'est-ce qui peut nous mettre en difficulté pour atteindre l'objectif »?

## → On ne pilote que ce que l'on maîtrise.

Pour chaque zone d'enjeu et de risque, il est important d'identifier les leviers d'actions pour corriger les situations de difficulté constatées ou pour éviter que les risques se réalisent

# Les indicateurs n'ont de sens ...



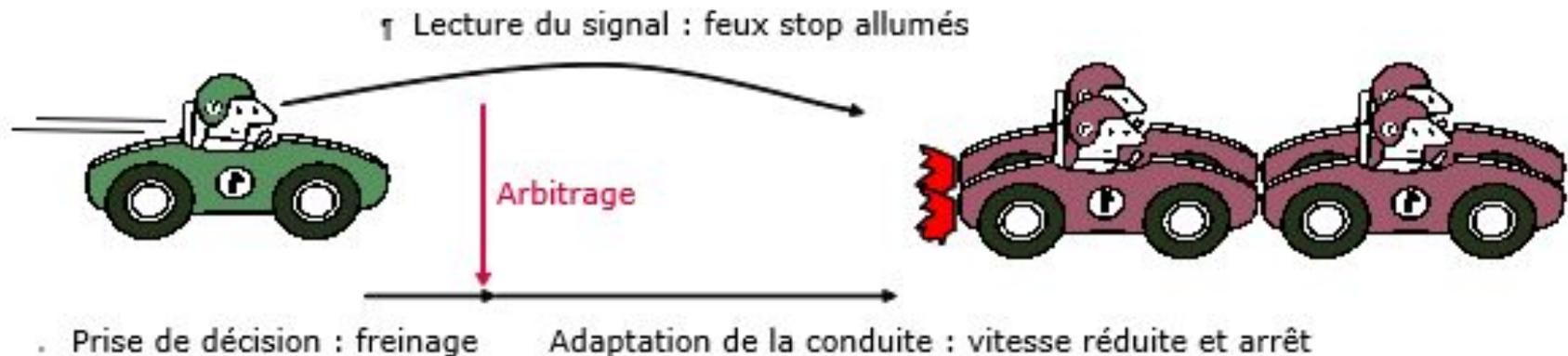
- Que s'ils renvoient à des **enjeux et des risques majeurs** pour la direction
- Que si vous disposez de **leviers d'actions** pour éviter que les risques se réalisent
- Que s'ils sont **analysés collectivement** pour identifier les causes, les tendances, les effets, les solutions, les actions à mener...
- Que s'ils sont compris, intégrés, **partagés, expliqués**, assimilés par le collectif



**Le manager PILOTE avec des co-pilotes et des équipiers**

# Piloter c'est anticiper ses zones de risques

un automobiliste évite l'accident grâce à la lecture de signaux avancés qui lui permette de réagir à bon escient et suffisamment tôt



Piloter c'est **ANTICIPER** en mener la bonne action au bon moment

# Exemple 1 : indicateur de pilotage financier



## Indicateur CA Réalisé / CA prévisionnel

Vous avez prévu un CA mensuel de 300 K€ en vendant 50 produits A + 100 produits B + 150 produits C

Vous avez 3 équipes dédiées chacune à la vente d'un produit

Vous réalisez un CA de 200 K€ par les ventes de 50 produits A, 150 produits B et 50 produits C

## Points d'analyse

Pourquoi le CA au budget n'a-t-il pas été atteint ?

Pourquoi les objectifs de vente de B et C n'ont-ils pas été réalisés ?

Quelles actions à engager pour atteindre les objectifs ?

Doit-on revoir les objectifs ?

## Plan d'actions

Augmenter la taille de l'équipe qui vend le produit B

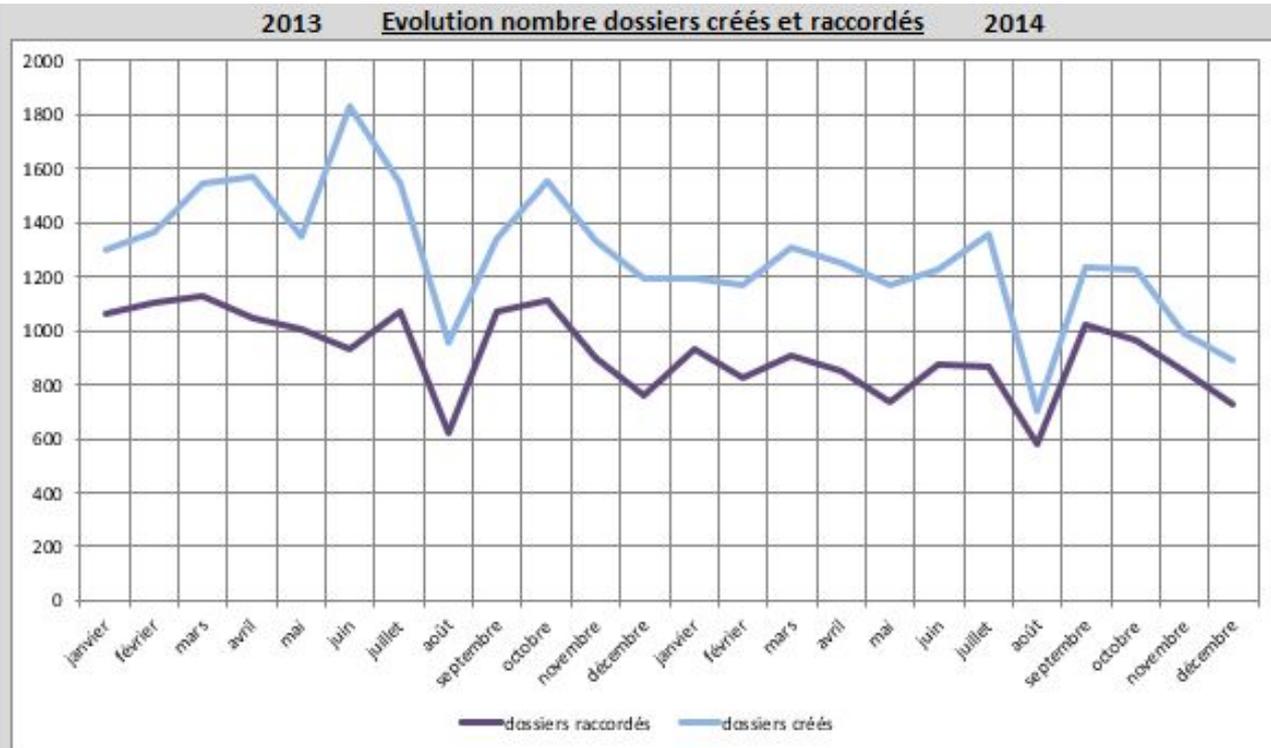
Modifier le tarif du produit C

Modifier les objectifs à 50 A / 200 B / 50 C

# Exemple 2 : indicateur d'activité



INDICATEUR DE PRODUCTION



**Objectif : 80%**  
Réduire l'écart dossiers créés et dossiers raccordés

### Actions lancées 2013

Alignée le mois de création du dossier et le mois de raccordement. Réduire les créations inutiles

### Action lancée 2014

Améliorer le primo contact d'instruction par la formation des nouveaux

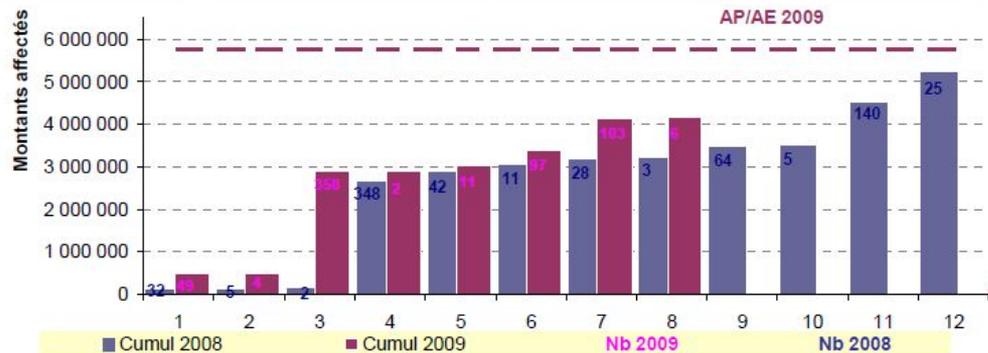
### Nouvelle action

Si stabilisé en juin 2015 stopper le suivi

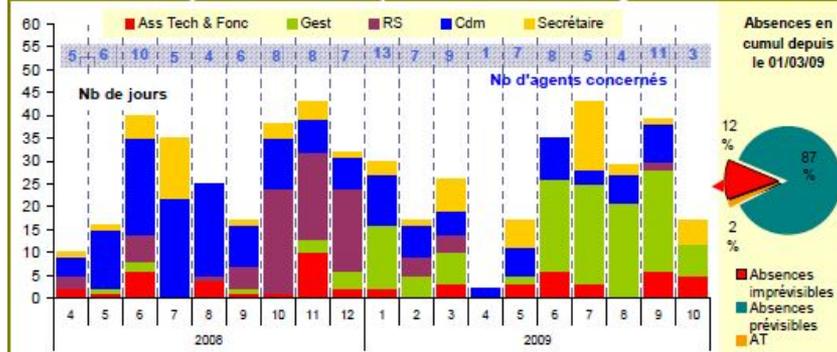
# Exemple d'indicateurs



**VIG 1 - Suivi budgétaire de l'axe "Promotion et valorisation du sport" (hors contrats d'obje**



**VIG 8 - Nombre de jours d'absences imprévisibles et nombre d'agents absents**



*Analyse à fin octobre*

SITUATION	TENDANCE

Sources : Univers Gestor

Indicateurs de ressources

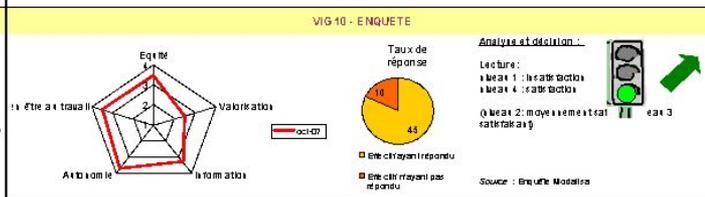
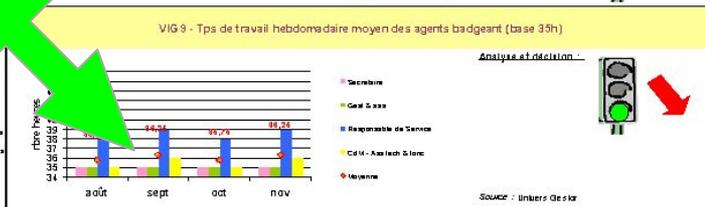
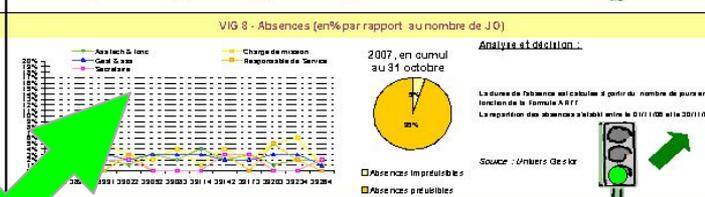
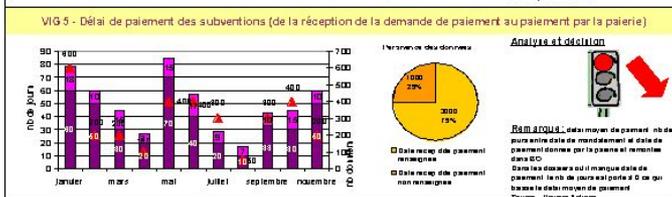
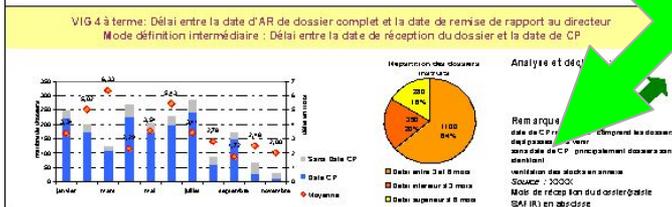
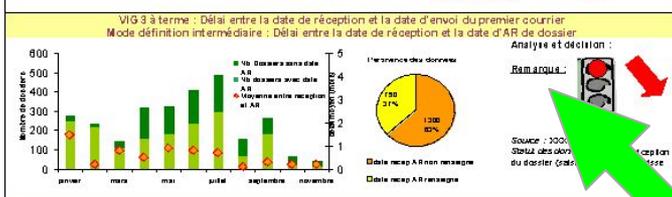
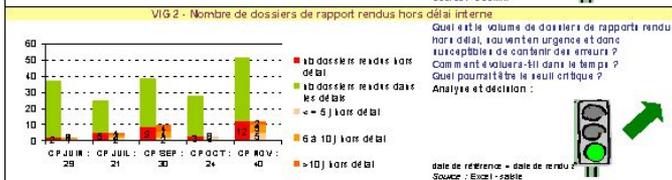
Commentaires

Absences Imprévisibles = CMO, garde enfants malade.

# Tableau de bord : Analyse croisée

Indicateurs  
CHARGES D'ACTIVITÉ

Indicateurs  
QUALITÉ



Indicateurs  
BUDGÉTAIRES

Indicateurs  
RESSOURCES HUMAINES



**En conclusion ...**





**Pour aller plus loin ... !**

# Questions à se poser pour construire TDB



- 👍 De quels indicateurs ai-je besoin pour **prendre des décisions** dans ma zone de responsabilité ?
- 👍 Quels indicateurs me servent pour **rendre compte** à mon supérieur hiérarchique ?
- 👍 Quelles informations dois-je **transmettre régulièrement à mon équipe** ?
- 👍 Quelles données sont nécessaires pour **répondre aux questions de mes partenaires** extérieurs (autres services de l'entreprise ou dans l'environnement) comme le banquier par exemple ?
- 👍 Quelles informations dois-je mettre en forme pour **les rendre facilement accessibles et compréhensibles** ?
- 👍 Ai-je besoin de **surveiller des indicateurs** sur une partie de l'environnement (contraintes ou opportunités) ?
- 👍 Sur la base de quels indicateurs puis-je **évaluer mes actions**, et sur quelles bases suis-je évalué ?



## KPI = OUTIL DE PILOTAGE...

- 😊 **Quelle que soit la taille de l'entreprise**
- 😊 **Quel que soit le domaine d'activité**
- 😊 **Pour le pilotage de gestion**
- 😊 **Pour la présentation de son activité**
- 😊 **Pour mobiliser des équipes sur un objectif à atteindre**
- 😊 **Ne pas l'utiliser uniquement quand ça ne va pas**



# SWOT / PESTEL ⇒ outils d'analyse stratégique

## ✓ SWOT

Quelles sont mes forces / faiblesses en interne ?

Quelles sont les menaces / opportunités en externe ?



## ✓ PESTEL

Quels domaines de l'environnement de l'entreprise sont à analyser pour déterminer sa stratégie ?

### L'analyse PESTEL



# Rappel



- **On ne pilote ce que l'on maîtrise et qui mérite d'être piloter**
- **Comment objectiver le niveau de risque et comment anticiper pour éviter qu'il ne se réalise**
- **Pas que sur la zone de risque car outil de valorisation**
- **10 indicateurs grand max**
- **Constater c'est bien, piloter c'est mieux c'est à dire connaître et anticiper**

# Décliner la stratégie en objectif



## 1. L'objectif stratégique (ou BUT)

La situation future visée qui oriente les actions et donne le sens en lien avec la stratégie (*le pourquoi*).

*ex : Étonner mon/ma conjoint.e lors de notre anniversaire de mariage*

### 1.1 Les objectifs intermédiaires

Le résultat attendu qui contribue à l'atteinte du but (*le quoi*).

*ex : Jouer de la guitare, l'air de musique de notre rencontre, sans faute et dans le rythme du compositeur*

#### 1.1.1 Les actions prioritaires

Les modalités opérationnelles de l'objectif (*comment*).

*ex : prendre des cours de guitare + exercices quotidiens*

# Un objectif SMART



- S - Spécifique** : porté sur un **élément factuel précis**, un périmètre identifié sur lequel la personne a un véritable **pouvoir d'action**.
- M - Mesurable** : assorti de **critères de mesures** qui permettent d'évaluer si l'objectif a été atteint, partiellement, ou non.
- A - Accepté & Ambitieux** : c'est à dire compris, les moyens sont identifiés et disponibles, **la responsabilité du collaborateur et sa contribution sont claires**. L'objectif représente un challenge et est motivant pour la personne ou le collectif.
- R - Réaliste** : Les moyens mis en œuvre, la mesure de résultat, les compétences de la personne sont **en adéquation** avec l'objectif fixé.
- T - Temps** : l'objectif est **déterminé dans le temps**, l'échéance et les délais intermédiaires sont précis

# La trame vertueuse du Manager à distance

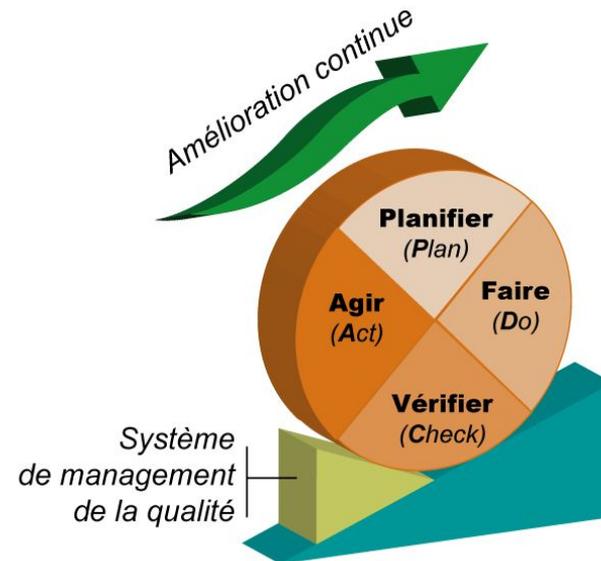


- **MANAGEMENT** (à distance) ⇒ **ANIMATION** (les réunions) ⇒ **ACTION** (plan d'action)  
⇒ **PILOTAGE** (indicateurs de performance) ⇒ **AJUSTEMENT** (actions correctrices)  
⇒ **STRATÉGIE**

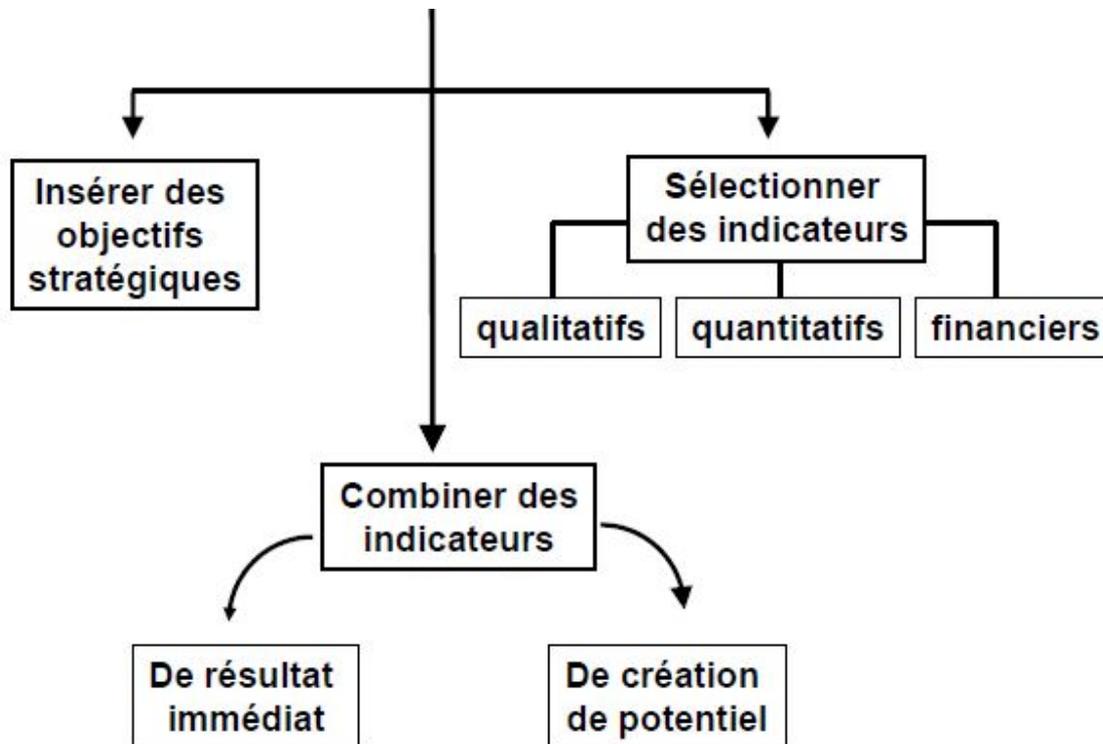


Roue de DEMING :

**Comment améliorer  
la qualité dans une  
organisation ?**

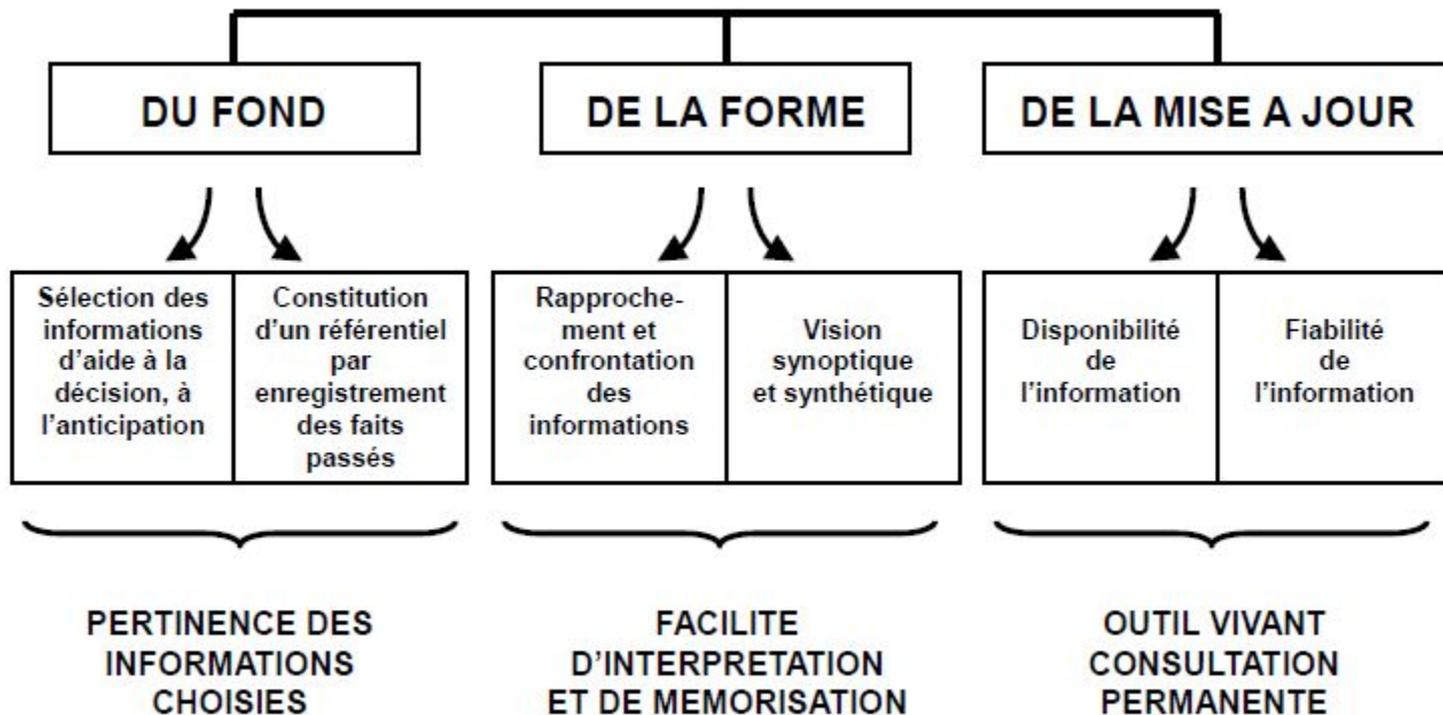


# Composition d'un TDB





# L'efficacité du TDB dépend de...





*Jeudi 15 avril de 9h00 à 10h30*



**Le Kit**



Le kit #Management

# Découvrir les outils de management de projets

Par Rebecca Tulisz  
& Olivier Portron