

---

## FICHE OUTILS N° 3 : Réalisation d'un tableau de bord

---

Le tableau de bord est un outil visuel permettant de :

- suivre l'évolution du projet ;
- présenter les indicateurs de suivi de l'avancée vers les objectifs fixés, les délais, les coûts et éventuellement les jalons.

**Une méthodologie appliquée est nécessaire pour construire un tableau de bord.**

- Fixer les objectifs à atteindre dans un temps imparti réaliste et réalisable (prévu, réel, écart...).
- Réfléchir et choisir 2 à 3 indicateurs adaptés à chaque objectif (en lien avec les actions envisagées mises en œuvre par les acteurs du projet).
- S'interroger sur une méthode de collecte des données permettant de suivre et de contrôler ces indicateurs – il s'agit de disposer d'informations de suivi utiles à l'évaluation.
- Limiter le nombre d'indicateurs affichés dans le tableau de bord.
- Réfléchir et choisir à la fréquence de la réactualisation du tableau de bord (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle...).



### Choisir un bon indicateur

Les indicateurs sont **des outils indispensables pour qu'un chef de projet puisse prendre les décisions liées au pilotage et aux décisions relatives au projet mené.**

#### La nature et la fonction des indicateurs

Il existe **différents types d'indicateurs** qui ont chacun leur caractéristique et leur utilité :

- **Les indicateurs de mesure** : ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer des éléments simples et suivre les différentes activités d'une entreprise (suivi d'activité, nombre d'appels, ratio...)
- **Les indicateurs de qualité** : ce type d'indicateur permet de quantifier des éléments subjectifs comme un avis, un ressenti ou une appréciation.
- **Les indicateurs plus complexes** : ils sont construits pour répondre à un objet précis (suivi d'objectif, ratio financier...). Ils peuvent être prédéfinis comme certains indicateurs financiers (BFR, autofinancement...) ou construit en interne pour un suivi adapté en fonction des objectifs de l'entreprise.

Ces indicateurs peuvent avoir des fonctions et des objets différents :

- Le suivi de la **disponibilité et de l'affectation des ressources** consommées pour une entreprise ou un objectif : les indicateurs de moyens ou d'activité.
- Le suivi du **niveau des performances atteintes** sur la période étudiée : les indicateurs de résultat (ou de performance).

## Thématique 4 Conduite et pilotage d'un projet

- La mesure **des conséquences d'une politique ou une décision** : les indicateurs d'impact. Ils révèlent souvent leur utilité lorsqu'ils sont associés aux indicateurs de performances.
- Le suivi et la mesure **des éléments exogènes ou extérieurs au projet** ou à l'entreprise étudiée qui servent à expliquer les causes d'une efficacité changeante : les indicateurs de contexte.

Pour bien choisir les indicateurs qui serviront à mettre en place un suivi efficace, il convient de se poser un certain nombre de questions liées à des éléments propres au projet : le mode d'organisation, le secteur d'activité concerné, la nature du projet, les moyens mis en œuvre, la personnalité des membres de l'équipe projet

La pertinence d'un indicateur dépend de la nature du projet et parfois de son avancement. Un indicateur peut être pertinent pour un projet et pas pour un autre, il peut aussi être pertinent lors d'une phase d'un projet et inutile une fois la phase terminée.

### L'indicateur doit être de qualité

On choisit un indicateur en fonction de son utilité mais aussi en fonction de sa qualité qui dépend des caractéristiques suivantes :

- **La simplicité** : il est utile lorsqu'il est compris par les personnes qui l'utilisent et qu'il permet de se faire une opinion en vue d'une prise de décision.
- **L'exactitude** : il décrit suffisamment précisément la réalité et provient d'une source crédible. Il est par ailleurs réaliste et vérifiable.
- **L'exhaustivité** : l'information fournie doit être complète, quitte à apporter plusieurs réponses complémentaires.
- **La validité** : il doit être à jour, valable et concerner la période étudiée.

### L'indicateur doit souvent être complété et/ou recoupé

La plupart du temps, on ne choisit pas un mais des indicateurs. La notion d'indicateur est par ailleurs fortement liée à celle de tableau de bord. En effet, la plupart des indicateurs fournissent une information partielle, le tableau de bord permet de regrouper une sélection de plusieurs indicateurs complémentaires et homogènes, qui apportent un ensemble d'informations permettant de prendre les décisions appropriées.

Au même titre qu'un indicateur doit être pertinent, le tableau de bord doit synthétiser les indicateurs d'un seul projet, c'est ce qui est sous-entendu dans la qualité d'homogénéité. S'il est important qu'ils reflètent l'ensemble des facettes d'un projet pour suivre l'ensemble de ses implications (commerce, gestion, ressources humaines, production, ...), les indicateurs sélectionnés doivent concentrer les informations nécessaires à la réalisation du projet.

Lorsqu'on sélectionne des indicateurs il faut donc tout au long de la démarche s'assurer :

- Qu'ils entrent dans le champ du projet concerné pour éviter de diluer ou polluer l'information
- Qu'ils soient fiables et de qualité
- Qu'ils soient complémentaires et homogènes

## **Sélectionner les indicateurs**

### **► L'identification des indicateurs**

L'identification des indicateurs nécessaire au suivi de l'activité commence par la recherche des informations nécessaires au suivi du projet. Pour cela on étudiera : Les indicateurs existants dans l'entreprise, même lorsqu'ils sont peu nombreux ou mal identifiés.

- Les caractéristiques du projet qui permettront de faire ressortir les critères principaux qui nécessiteront un suivi particulier et donc un indicateur (planning, document clé, objectif...). Il faudra alors imaginer comment mettre en place une saisie de données exploitable.

- Le processus du projet avec les différentes étapes et les objectifs chiffrés attendus. On pourra ensuite imaginer des indicateurs qui permettront de suivre le bon fonctionnement du processus.

- La base de données (sa nature, son étendue, la qualité de ses données, l'origine des données, la fréquence de saisie...).

- Les informations internes à l'entreprise qui sont des sources d'information sur les éléments à améliorer ou à surveiller (retour client, discussions interne, point de litige ou d'arbitrage...).

Une fois cette recherche faite, il faut lister les indicateurs possibles et noter leurs caractéristiques. On ne retiendra que ceux qui entrent dans le cadre du projet pour éviter une surcharge de travail dans les étapes suivantes.

### **► L'évaluation des indicateurs**

Il faut ensuite évaluer les indicateurs selon un certain nombre de caractéristiques :

- Leur intérêt pour le projet (en quoi cet indicateur apporte une information importante, que permet-il de suivre...).

- Leur complémentarité (est-ce que plusieurs d'entre eux ne sont pas redondants, dispose-t-on d'une vue d'ensemble suffisante...).

- Leur complexité (cet indicateur est-il compréhensible pour tout le monde, est-il compris de la même manière par les commerciaux et les techniciens...).

- Sa valeur (l'indicateur est-il reconnu par les équipes...).

- L'existence d'une référence (dispose-t-on d'un historique, faut-il évaluer un objectif attendu...).

...

### **► Le tri des indicateurs**

L'objet du tri est double :

- S'assurer de la qualité des indicateurs, il faut pour cela les tester grandeur nature, voir les résultats qu'ils apportent ainsi que leur complémentarité et se faire une idée sur leur pertinence.

- Obtenir un nombre de 5 à 8 indicateurs par processus afin de ne pas être noyé d'informations. Il faut ici choisir ceux qui permettent de suivre les impacts les plus importants.

## **Mettre en place la collecte des données**

Il existe plusieurs sources pour collecter les données :

- La comptabilité (l'idéal est qu'elle soit mise à jour régulièrement)

- Les données opérationnelles (elles sont souvent plus compliquées à récolter)

- Les données qualitatives (il faut trouver une échelle de valeur afin de faciliter le suivi)

**Thématique 4 Conduite et pilotage d'un projet**

Il faut aussi penser homogénéiser la fréquence de la saisie pour que les données puissent être à jour en même temps. Par ailleurs, l'archivage des données sur le long terme permet de disposer des données historiques des indicateurs (avec parfois des commentaires événementiels) ce qui facilite l'analyse.

► **La mise en forme**

La mise en forme a son importance, surtout lorsque les indicateurs jouent un rôle dans la communication interne et/ou dans le management d'équipe. Des indicateurs de qualité, présentés sur un document mis à jour régulièrement peuvent être un excellent outil de management en plus d'être une bonne aide à la décision.

Remarque :

Pensez à adapter vos indicateurs au fil du temps et de l'avancement de votre projet

Extrait : <https://www.leblogdudirigeant.com/indicateur-performance-03252014av1/>