



5^e édition

Alain Fernandez

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

www.tableau-de-bord.org

EYROLLES

L'ESSENTIEL DU TABLEAU DE BORD 5^{EME} EDITION

REALISEZ VOTRE TABLEAU DE BORD
AVEC MICROSOFT EXCEL

PRESENTATION EDITEUR

Une méthode en 5 étapes et 15 outils pour concevoir un tableau de bord parfaitement conforme à vos besoins.

Les clés pour le réaliser vous-même, simplement et à moindres coûts avec Microsoft Excel en **5 temps et 15 fiches pratiques**. Tous les **exemples**, ainsi qu'un **tableau de bord cadre complet**, sont disponibles sur le site dédié de l'auteur.

La méthode proposée reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

La première partie de cet ouvrage développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord efficace : définition des axes de progrès stratégiques, identification des indicateurs clés, composition des écrans.

La seconde partie est orientée réalisation. Les fonctionnalités de Microsoft Excel nécessaires à la réalisation sont présentées et expliquées.

Nul besoin d'être un expert, ce livre vous guide pas à pas pour réaliser votre tableau de bord de pilotage opérationnel.

Au cours de sa carrière, **Alain Fernandez** a formé plusieurs centaines de managers, consultants et chefs de projet et a enseigné en France et à l'étranger. Conseil, expert et formateur international, spécialiste du déploiement de projets IT, il a conçu et réalisé maints systèmes décisionnels et tableaux de bord de pilotage, en utilisant la démarche étudiée dans ce livre. Il a publié plusieurs ouvrages sur le thème du management de la performance.



Concevez simplement votre tableau de bord avec Microsoft Excel

UN OUVRAGE PRATIQUE

Le livre est ainsi structuré en 2 parties correspondant chacune aux deux temps du projet : *conception* et *réalisation*.

1. La première partie de ce livre est consacrée à la présentation de la méthode pour **concevoir le tableau de bord**. Cette méthode est structurée en 5 étapes fondamentales. 15 outils choisis permettent de la mettre en œuvre selon les besoins de chacun. Elle est illustrée d'exemples pratiques (le cas concret de la société *Nivelma* est développé au fur et à mesure).
2. La seconde partie présente la **réalisation du tableau de bord** proprement dit en utilisant simplement Microsoft Excel. Un guide et 15 fiches pratiques assurent la réalisation concrète du tableau de bord.
A noter : tous les exemples, outils et fiches sont à télécharger en ligne.

Cette méthode répond aux exigences fondamentales de l'entreprise actuelle. **Simplicité, rapidité et faible coût de réalisation** en sont les trois caractéristiques essentielles.

- ☞ La méthode est fondée sur un principe "**Do it yourself**"
Le livre et les exemples à télécharger constituent un guide auto-formateur. Vous pouvez donc, en autonome, sans intervenant extérieur, bâtir le tableau de bord pertinent dont vous avez besoin. La méthode se contente d'un outil simple : "Microsoft Excel ®"
- ☞ Le tableur **Microsoft Excel** ® est suffisamment performant pour concevoir des tableaux de bord personnel de pilotage dans le cadre de petits projets. D'ailleurs, pour cette étude on utilise que des **fonctions relativement "basiques"**.
- ☞ Ce livre s'adresse essentiellement à toutes les personnes responsables qui souhaitent le réaliser le plus simplement possible, sans délai et sans coûts inutile le tableau de bord pour piloter leur activité. **Nul besoin d'être un expert « Excel », il suffit simplement de bien connaître son besoin.**

La synthèse

Quoi ?

Une méthode pratique et complète pour accompagner la conception et la réalisation d'un tableau de bord de pilotage parfaitement efficace sans délai et à moindres coûts. 15 outils assurent la conception d'un tableau de bord conforme aux attentes des décideurs, 15 fiches pratiques permettent de le concevoir simplement avec Microsoft Excel.

Pourquoi ?

En période d'incertitude et de changement permanent, les besoins en outils d'assistance à la prise de décision et au pilotage sont devenus critiques. Les solutions de Business Intelligence plus complètes ne sont pas toujours nécessaires. Ces solutions d'envergure sont de toutes façons bien trop longues à mettre en œuvre. Le besoin est crucial et c'est immédiatement que l'on souhaite disposer d'un outil opérationnel.

Pour qui ?

Tous les managers, responsables d'une activité ou d'un projet profiteront pleinement de l'usage de cette méthode simple et rapidement mise en pratique. Bien peu de connaissances Excel sont nécessaires. La méthode est accessible à toute personne un tant soit peu initiée aux fonctions de base des outils bureautiques. Il est en revanche indispensable de bien connaître le contexte de son activité, c'est là le minimum exigé.

Où ?

La méthode est utilisée autant par les TPE, les PME ou les divisions autonomes d'un grand groupe. Elle est aussi pratiquée à des fins de formation et de sensibilisation avant le lancement d'un projet de Business Intelligence d'envergure. Elle s'avère efficace pour bâtir de nombreux types de tableaux de bord dès que le besoin de pilotage se fait ressentir : Management, gestion, RH, commercial, marketing, qualité, sécurité... Et bien sûr la conduite de projet proprement dite.

Comment ?

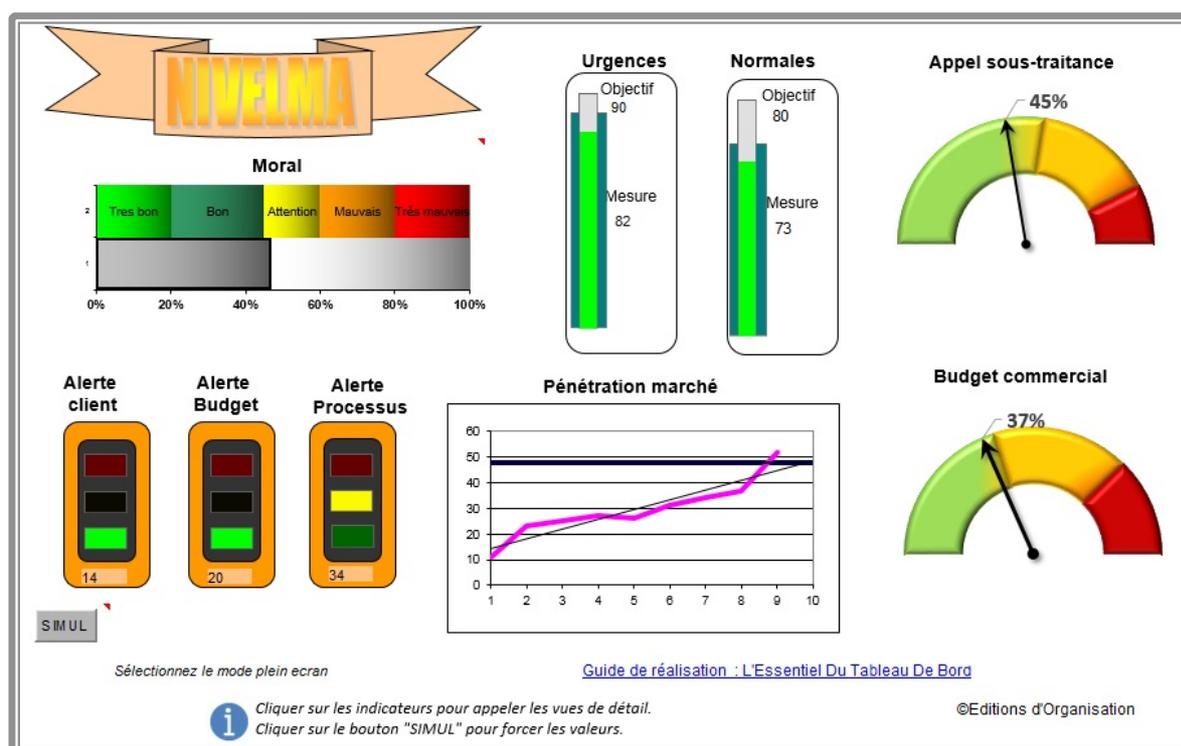
La démarche guidée pas à pas se déroule en deux temps majeurs.

- ✓ Le premier temps : Conception, 5 étapes et 15 outils pour concevoir exactement le tableau de bord qu'il vous faut.
- ✓ Le second temps vous guide pas à pas pour la mise en pratique et la réalisation concrète avec Microsoft Excel en 15 temps et 15 fiches pratiques.

Combien ?

Il ne vous en coûtera que le prix de l'ouvrage. L'usage de la méthode est gratuit. Tous les exemples ainsi qu'un tableau de bord cadre complet sont disponibles en téléchargement libre pour les lecteurs du livre.

Modèle d'étude du livre :
l'exemple de tableau de bord
de la société Nivelma à télécharger



Accès direct au site de référence



www.tableau-de-bord.org

Fiche technique

Titre	: L'Essentiel du tableau de bord
Sous-titre	: Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel
Auteur	: Alain Fernandez
Editeur	: Editions Eyrolles
Collection	: Gestion de projets
N° Edition	: 5 ^{ème}
Date	: Janvier 2018
Nb pages	: 280
Prix librairie	: 22 Euros
Ebook	: PDF, ePub, Kindle
Prix Ebook	: 14,99 Euros
EAN13	: 9782212569032
ISBN13	: 978-2-212-56903-2
ISBN-10	: 2212569033

site compagnon : www.tableau-de-bord.org

Formation en ligne : www.tb2.eu/ve

Outils à télécharger : www.tb2.eu/ex

Dispo librairie (amazon.fr) : <https://amzn.to/2D1xPxe>

Dispo PDF & ePub (izibook/Eyrolles) : <http://bit.ly/2GluU08>

**Best Seller de sa catégorie depuis sa première édition,
ce livre a été vendu à plusieurs milliers d'exemplaires**

TEMOIGNAGE N°1

Un livre, une réponse

Une méthode en cinq étapes et quinze outils. C'est ce qu'Alain Fernandez propose aux PME pour qu'elles se dotent de tableaux de bord, qualifiés d'instruments clés de la prise de décision.(...)

Pilotage contrôlé

L'approche est pédagogique, le vocabulaire accessible, et les utilisateurs peuvent avoir toute les explications utiles pour élaborer un tableau de bord sous Excel. Pour des séances de rattrapage, se reporter au blog associé. **L'Usine Nouvelle**

TEMOIGNAGE N°2

Ce livre propose une méthode pour concevoir un tableau de bord adapté aux besoins des PME et des petites entités. Il est particulièrement concret et pratique.

En effet, il détermine cinq étapes dans la construction d'un tableau de bord : sélectionner les axes de progrès, déterminer les points d'intervention, sélectionner les objectifs, puis les indicateurs et enfin structurer son tableau de bord. Il propose ensuite de mettre en œuvre tous ces principes en construisant et en affinant son propre tableau de bord avec Excel, le tout à partir de fiches pratiques. **Le journal du net**

TEMOIGNAGE N°3

Réduire l'incertitude, stabiliser l'information, faciliter la communication, dynamiser la réflexion, maîtriser le risque sont cités par Alain Fernandez comme étant les cinq buts des tableaux de bord de pilotage de projet. (...)

Très structuré, celui-ci décompose étape par étape la manière de concevoir un tableau de bord en choisissant, par exemples, des indicateurs pertinents et en usant de mesures appropriées. Composé d'une succession de fiches pratiques, il comprend de nombreux schémas et des mises en avant des points d'attention ou des éléments importants. La deuxième partie de l'ouvrage propose une mise en pratique grâce au tableur de Microsoft, Excel dans différentes versions récentes. En dehors de la localisation des points de menus et de la forme exacte des graphiques, l'enseignement est transposable dans les autres tableurs. **CIO-Online**

Sommaire

Introduction	XV
Une méthode en 5 étapes et 15 outils pour construire rapidement un tableau de bord de pilotage efficace.....	XV
<i>Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision ..</i>	XVI
<i>Une méthode et des outils particulièrement adaptés aux structures légères ainsi qu'à tous ceux qui ne veulent pas investir inutilement.....</i>	XVI
Utiliser Microsoft Excel® pour construire son tableau de bord en 15 fiches pratiques	XVII
Le livre d'un seul coup d'œil.....	XIX
<i>Concevoir le tableau de bord en 5 étapes et 15 outils</i>	XIX
<i>Construire le tableau de bord avec Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques.....</i>	XX
Descriptif des rubriques de l'ouvrage	XXI
 Un tableau de bord pour piloter	XXIII
La prise de décision étendue est un préalable fondamental de l'entreprise performante	XXIII
Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.....	XXIV
<i>Réduire l'incertitude.....</i>	XXV
<i>Stabiliser l'information</i>	XXV
<i>Faciliter la communication.....</i>	XXV
<i>Dynamiser la réflexion</i>	XXV
<i>Maîtriser le risque.....</i>	XXVI

VIII L'essentiel du tableau de bord

Une méthode en 5 étapes et 15 outils	XXVI
<i>Les fonctions du tableau de bord</i>	XXVIII
<i>Un tableau de bord opérationnel</i>	XXIX

Partie I

Concevoir le tableau de bord en 5 étapes

Étape 1 – Sélectionner les axes de progrès	3
Objectif de l'étape	3
La stratégie ou l'art et la manière d'affirmer sa différence ...	4
Les principaux outils	6
Outil n° 1 – Identifier les principales sources de revenus	8
<i>Principe</i>	9
<i>En action !</i>	11
Outil n° 2 – Situer l'entreprise sur son marché	13
<i>Principe</i>	14
<i>En action !</i>	15
Outil n° 3 – Évaluer les attentes des clients	17
<i>Principe</i>	17
<i>En action !</i>	19
Outil n° 4 – Repérer les principaux leviers	24
<i>Principe</i>	24
<i>Que sait-on des principaux concurrents ?</i>	25
<i>En action !</i>	26
Outil n° 5 – Évaluer et choisir les axes de progrès	27
<i>Principe</i>	27
<i>1^{er} critère : quel est l'impact supposé sur le client ?</i>	28
<i>2^e critère : quel est l'impact sur la concurrence ?</i>	29
<i>3^e et 4^e critères : le coût</i>	29
<i>5^e critère : le temps</i>	30
<i>En action !</i>	30

Étape 2 – Déterminer les points d'intervention.....	33
Objectif de l'étape	34
Quelques définitions : activités et processus.....	34
<i>Activités</i>	34
<i>Processus</i>	35
Le principal outil.....	35
Outil n° 6 – Identifier les activités et les processus critiques..	36
<i>Principe</i>	36
<i>En action !</i>	42
 Étape 3 – Sélectionner les objectifs	49
Objectif de l'étape	49
Quelques principes fondamentaux.....	49
Les principaux outils	51
Outil n° 7 – Choisir les objectifs.....	52
<i>Principe</i>	52
<i>En action !</i>	55
Outil n° 8 – Mesurer les risques.....	58
<i>Principe</i>	58
<i>En action !</i>	61
Outil n° 9 – Élaborer les plans d'action	63
<i>Principe</i>	63
<i>En action !</i>	64
 Étape 4 – Sélectionner les indicateurs	69
Objectif de l'étape	70
Le tableau de bord est un instrument de pilotage personnel..	70
Les principaux outils	72
Outil n° 10 – Choisir les indicateurs.....	73
<i>Principe</i>	73
<i>En action !</i>	77

Outil n° 11 – Présenter l'indicateur sur le poste de travail ...	81
<i>Principe</i>	81
<i>Quelques exemples de présentation d'indicateurs</i>	82
<i>En action !</i>	86
Étape 5 – Structurer le tableau de bord	89
Objectif de l'étape	89
Les quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace	90
<i>1^{re} qualité : le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci</i>	90
<i>2^e qualité : le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication</i>	90
<i>3^e qualité : le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action</i>	91
<i>4^e qualité : le tableau de bord efficace est toujours à jour</i> ..	91
Les principaux outils	91
Outil n° 12 – Exploiter l'expérience utilisateur (UX)	92
<i>Principe</i>	92
<i>Sept conseils pour réussir l'ergonomie du tableau de bord</i> ..	93
<i>Un tableau de bord n'est pas un présentoir d'indicateurs</i> ...	97
<i>En action !</i>	100
Outil n° 13 – Construire le tableau de bord (vue de signalisation)	103
<i>Principe</i>	103
<i>En action !</i>	105
Outil n° 14 – Vues d'analyse et de prospection	112
<i>Principe</i>	112
<i>En action !</i>	114

Outil n° 15 – Maintenir le tableau de bord.....	117
<i>Principe</i>	117
<i>En action !</i>	119

En annexe : quelques concepts, définitions et repères à connaître pour mieux comprendre les publications liées à la culture « tableau de bord et mesure de la performance ».....	121
---	------------

Partie II

Construire son tableau de bord avec Excel[©]

Temps 1 – Piqûre de rappel	127
Un rapide survol des principes d'Excel [©]	127
Fiche pratique n° 1 – Principe et structure d'Excel [©]	128
<i>Objectifs</i>	128
<i>Principe fondateur d'Excel[©]</i>	128
<i>Structure d'Excel[©]</i>	130
Fiche pratique n° 2 – Utiliser les formules et les fonctions..	133
<i>Objectifs</i>	133
<i>Construire un simple calcul automatisé à l'aide d'une formule</i>	133
<i>Utiliser une fonction</i>	134
<i>Utiliser un opérateur conditionnel</i>	135
Temps 2 – Construire la page de signalisation.....	137
Fiche pratique n° 3 – Construire les indicateurs.....	138
<i>Objectifs</i>	138
<i>Utiliser les graphiques</i>	138
<i>Construire un indicateur de type tachymètre</i>	138
<i>Construire un indicateur de type vumètre</i>	145
<i>Comment utiliser l'indicateur vumètre</i>	147
<i>Construire un indicateur de type thermomètre</i>	147
<i>Construire un indicateur de type courbe avec seuil</i>	148

Fiche pratique n° 4 – Professionnaliser la présentation des pages	150
<i>Objectifs</i>	150
<i>Insérer images, bannières et Word Art</i>	150
<i>Changer la couleur de fond</i>	151
<i>Ôter le quadrillage, les noms de ligne et de colonne, les barres de défilement et les onglets</i>	151
<i>Supprimer les menus Excel</i>	151
<i>Protéger la feuille ou le classeur</i>	152
Fiche pratique n° 5 – Définir les accès aux vues de détail	154
<i>Objectifs</i>	154
<i>Le tableau de bord « d'un seul coup d'œil »</i>	154
<i>Accéder à une vue de détail depuis un indicateur</i>	154
<i>Associer une macro à un indicateur</i>	155
<i>Insérer un bouton de commande</i>	156
<i>Insérer des commentaires</i>	157
Temps 3 – Construire les pages d'analyse.....	159
Fiche pratique n° 6 – Utiliser le bon graphique.....	160
<i>Objectifs</i>	160
<i>L'histogramme</i>	160
<i>Le barre-graphe</i>	163
<i>Graphique Histogramme avec Pareto (Excel 2016)</i>	165
<i>Graphique en secteurs</i>	166
<i>Graphique en anneaux</i>	167
<i>Courbe</i>	167
<i>Graphique en aires</i>	168
<i>Graphique radar</i>	169
<i>Graphique à bulles</i>	169
<i>Graphique nuage de points</i>	171
<i>Graphique TreeMap et Rayon de Soleil (Excel 2016)</i>	172
<i>Diagramme Cascade (Excel 2016)</i>	175
<i>Diagramme Entonnoir (Excel 2016)</i>	176

<i>Accéder à la base documentaire de l'entreprise</i>	176
Fiche pratique n° 7 – Utiliser l'outil de cartographie.....	179
<i>Objectif</i>	179
<i>Utiliser l'outil de cartographie</i>	179
<i>Excel 2013 et la base de données cartographiques</i>	
<i>Bing Maps</i>	183
Fiche pratique n° 8 – Utiliser les <i>sparklines</i>	
pour étudier vos données.....	186
<i>Objectifs</i>	186
<i>Les avantages des sparklines</i>	186
<i>Comment utiliser les graphiques sparklines</i>	187
 Temps 4 – Construire les pages de prospection	193
Fiche pratique n° 9 – Utiliser les scénarios	194
<i>Objectif</i>	194
<i>Utiliser l'outil scénario</i>	194
<i>Construire un scénario</i>	195
Fiche pratique n° 10 – Utiliser le solveur	197
<i>Objectif</i>	197
<i>Principe du solveur</i>	197
<i>Utiliser le solveur</i>	198
Fiche pratique n° 11 – Utiliser les tableaux croisés	
dynamiques.....	201
<i>Objectif</i>	201
<i>Principe des tableaux croisés dynamiques</i>	201
<i>Utiliser les tableaux croisés dynamiques</i>	202
 Temps 5 – Finaliser le tableau de bord	211
Fiche pratique n° 12 – Standardiser les tableaux de bord...	212
<i>Objectifs</i>	212
<i>Créer une macro</i>	212
<i>Associer une macro à un bouton de commande</i>	215

<i>Créer une fonction personnalisée (UDF User-Defined Functions)</i>	215
Fiche pratique n° 13 – Utiliser les indicateurs programmés	218
<i>Objectifs</i>	218
<i>L'indicateur « feu tricolore »</i>	218
<i>L'indicateur « jauge verticale avec seuils »</i>	219
<i>L'indicateur « jauge horizontale avec seuils »</i>	221
Fiche pratique n° 14 – Accéder aux données de l'entreprise	223
<i>Objectifs</i>	223
<i>Importer un fichier externe</i>	223
<i>Établir un lien permanent avec une source de données extérieure</i>	224
Fiche pratique n° 15 – Utiliser une base OLAP	229
<i>Objectifs</i>	229
<i>Qu'est-ce qu'OLAP (On-Line Analytical Processing) ?</i> ..	229
<i>Pourquoi utiliser un serveur OLAP ?</i>	232
<i>Comment accéder à un serveur OLAP ?</i>	232
<i>Excel pour les experts de la Business Intelligence</i>	235
Quelques réponses aux questions que tout concepteur est en droit de se poser	237
La démarche stratégique (Étape 1)	237
L'identification des processus (Étape 2).....	238
Définir les tactiques (Étape 3).....	239
Choisir les indicateurs (Étape 4)	240
Bâtir le tableau de bord (Étape 5)	241
Repères bibliographiques	245

Introduction

Comment réaliser simplement, rapidement et à moindre coût un tableau de bord efficace ? La réponse est dans cette méthode complète et ce guide de mise en pratique avec Microsoft Excel.

Il est devenu coutumier de présenter le monde économique actuel comme une foire d'empoigne où seul le client aurait quelques chances de sortir gagnant. Même si le trait semble un peu forcé, il est vrai que les marchés ne font pas de cadeaux. Plus de 50 % des entreprises disparaissent au cours des cinq premières années de leur existence, et on ne compte plus les fusions, absorptions ou mises en liquidation pures et simples d'établissements à la renommée séculaire. Ce n'est pas rien, et il faut bien se résoudre à admettre qu'il ne suffit plus de se reposer sur ses acquis en les supposant impérissables. Fortes de ce constat, bon nombre d'entreprises se sont déjà placées dans une dynamique de conquête permanente. Dans un contexte concurrentiel exacerbé, il n'existe pas en effet d'autre solution que d'assurer sa position tout en élargissant son marché.

Une méthode en 5 étapes et 15 outils pour construire rapidement un tableau de bord de pilotage efficace

Ceux qui se sont déjà frottés à une démarche de progrès conséquente savent pertinemment que le résultat ne tombe pas tout cuit et que la barre doit être fermement tenue. Le tableau de bord est indispensable.

■ Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toute démarche de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchées doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes.

Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

■ Une méthode et des outils particulièrement adaptés aux structures légères ainsi qu'à tous ceux qui ne veulent pas investir inutilement

Mais un tableau de bord de pilotage ne se construit pas à la va-vite. Il ne suffit pas de piocher de-ci de-là des informations en les gratifiant du qualificatif d'indicateurs pour se dire : « Ça y est, moi aussi, j'ai mon tableau de bord ! » N'oublions pas que toute décision est une prise de risques. La viabilité de l'entreprise est à terme directement dépendante de la qualité de son processus de prise de décision. Autant placer un maximum d'atouts de son côté. Le tableau de bord sera conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur.

La méthode de conception des tableaux de bord en 5 étapes et 15 outils proposée dans cet ouvrage est particulièrement adaptée aux structures légères en environnement concurrentiel, comme une

PME ou une entité responsable d'un groupe plus important¹. Fondée sur la méthode Gimsi[®], elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit.

Utiliser Microsoft Excel[®] pour construire son tableau de bord en 15 fiches pratiques

Pour ne pas abandonner le lecteur au moment du passage à l'action, la seconde partie de ce livre est consacrée à l'utilisation de Microsoft Excel[®] comme outil de tableau de bord. Excel[®], composant majeur de la gamme Office[®], est présent sur la très grande majorité des postes. Ce tableur est suffisamment puissant pour répondre aux besoins précis de la plupart des utilisateurs. Il permet en tout cas de débroussailler le problème avant de passer à un outil plus puissant et spécifique de l'aide à la décision.

Cette nouvelle édition remaniée et complétée intègre les spécificités ergonomiques et fonctionnelles de Microsoft Excel 2016. Hormis les fiches 7 et 8, toutes les autres fiches pratiques, les outils et le tableau de bord exemple à télécharger depuis le site www.tableau-de-bord.org, sont compatibles avec toutes les versions de Microsoft Excel.

La fiche 7, dédiée à la cartographie dynamique, est uniquement compatible avec les versions 2013 et 2016. Microsoft a changé de multiples fois sa politique d'intégration d'un outil de cartographie. Ces deux dernières versions semblent à peu près stabilisées.

1. 95 % des 2,8 millions d'entreprises recensées en France sont des PME de moins de 250 personnes. Elles emploient 2 actifs sur 3 (source : Insee). Remarquons que cette méthode est tout aussi utile pour préparer un projet plus conséquent, « voir avant de payer » en quelque sorte.

La fiche 8, consacrée à l'usage des *sparklines*, est réservée aux utilisateurs des versions Excel depuis 2010, date d'intégration de cet outil essentiel.

Bon pilotage !

Chacun des chapitres de cet ouvrage est associé à une page Web spécifique du site www.tableau-de-bord.org

 Tous les tutoriels vidéos sont accessibles ici :
<http://tb2.eu/ve>

Pour accéder à cette page, il suffit de flasher le code-barres QR code avec votre téléphone mobile ou de saisir dans votre navigateur le raccourci indiqué du type <http://tb2.eu/e10>. Sur chacune de ces pages Web, vous trouverez des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages. L'usage des codes-barres QRcode est aussi expliqué à l'adresse <http://tb2.eu/qr>

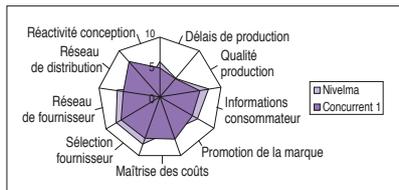
Interactivité



Le livre d'un seul coup d'œil

■ Concevoir le tableau de bord en 5 étapes et 15 outils

Étape 1 : sélectionner les axes de progrès



Exemple : le 4^e outil ; repérer les principaux leviers

Étape 2 : déterminer les points d'intervention



Exemple de processus

Étape 3 : sélectionner les objectifs

Objectif	Durée	Unité	Méthode	Moyens/contraintes	Adhésion	Contribution
Réduire le nombre de validations en circuit long (70 à 80 %)	6 mois	Nombre de validations	3	2	3	3

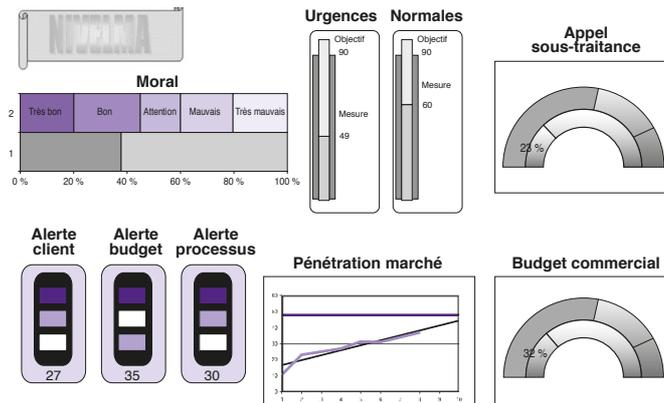
Exemple de grille de sélection d'objectifs

Étape 4 : sélectionner les indicateurs

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite l'action	Constructible	Rafraichissement	Coût acceptable
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3						
...						

Exemple de grille de sélection d'indicateurs pertinents

Étape 5 : structurer le tableau de bord



Exemple de tableau de bord (page principale)

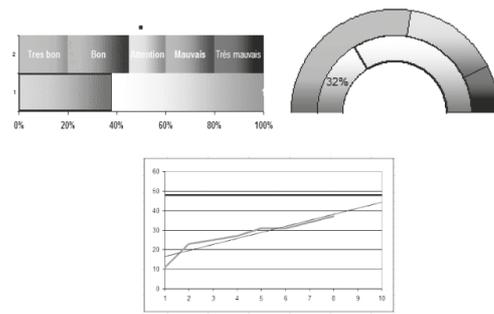
■ Construire le tableau de bord avec Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques

Temps 1 : piqûre de rappel

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4			CA	Comm 4,5%		
5			120000	5400		
6			111000	4995		
7			23000	1035		
8			43000	1935		
9			230000	10350		
10			43200	1944		
11						
12			Total	720000	25650	

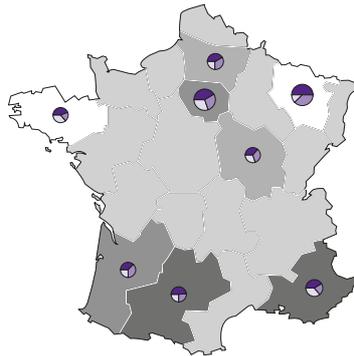
Exemple d'utilisation des formules et fonctions

Temps 2 : construire la page de signalisation



Exemple d'indicateurs

Temps 3 : construire les pages d'analyse



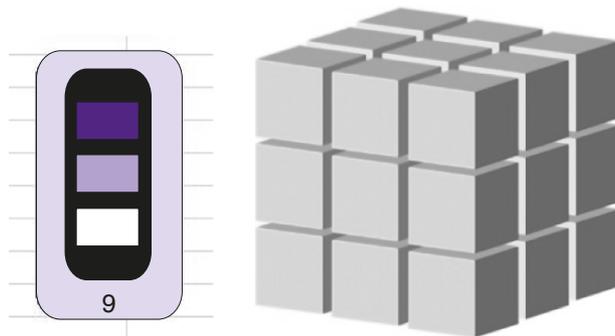
Exemple : outil de cartographie

Temps 4 : construire les pages de prospection

Commercial (Tous)		Produits			
Région	Mois	Flexiskin	Scopoderm	Demprotect	Total
Est	Avril	232 000	37 000	34 000	303 000
	Mai	56 000	45 000	56 000	157 000
	Juin			87 000	87 000
Total Est		288 000	82 000	177 000	547 000
IDF	Avril	378 000	267 000	121 000	766 000
	Mai	148 000	442 000	187 000	777 000
	Juin	212 000	189 000	231 000	632 000
Total IDF		738 000	898 000	539 000	2 175 000
Nord	Avril		156 000	129 000	285 000
	Mai	45 000	78 000		123 000
	Juin				
Total Nord		45 000	234 000	129 000	408 000
Ouest	Avril	230 000	187 000	309 000	726 000
	Mai	143 000	161 000	123 000	427 000
	Juin	97 000	236 000	228 000	561 000
Total Ouest		470 000	584 000	660 000	1 714 000
Sud-Est	Avril	87 000	88 000	55 000	230 000
	Mai	120 000	138 000	98 000	356 000
	Juin				
Total Sud-Est		207 000	226 000	153 000	586 000
Sud-Ouest	Avril	300 000	177 000	316 000	793 000
	Mai	230 000		180 000	410 000
	Juin	121 000	249 000	314 000	684 000
Total Sud-Ouest		651 000	426 000	810 000	1 887 000
Total		2 400 000	2 460 000	2 478 000	7 338 000

Exemple : tableau croisé dynamique

Temps 5 : finaliser le tableau de bord



Exemple : indicateurs programmés et base OLAP

L'exemple de la société Nivelma, Modèle de rentabilité

Nivelma

La société Nivelma est un laboratoire pharmaceutique spécialisé dans la réalisation de bases utilisées pour la confection de produits dermatologiques. Concurrencée par des laboratoires étrangers aux coûts de revient inférieurs, Nivelma a, depuis déjà quelques années, élargi ses activités en proposant une gamme de produits cosmétiques vendus en rayon parapharmacie des supermarchés et des grandes surfaces. Cette gamme rencontre un certain succès. Nivelma cherche maintenant à renforcer sa présence en s'attaquant à des créneaux à forte croissance, comme les produits masculins et le traitement du vieillissement.

La mise sur le marché d'un produit cosmétique exige des investissements conséquents. Les efforts déployés pour la validation et la commercialisation ne doivent pas rester vains. La vente en grande surface permet de toucher un large public, mais elle est aussi l'objet de nombreuses exigences. L'ampleur du volume des ventes est compensée par une faible marge. Les coûts de revient doivent être calculés au plus juste. D'autre part, il est important que les produits soient toujours disponibles. Les ruptures de stock répétées, cause de retrait des meilleures places des présentoirs, laissent la porte ouverte à la concurrence. Aucun retard ne doit être toléré. C'est d'autant plus difficile que les ventes ne sont pas toujours aisées à lisser. La saisonnalité des produits, tout comme les campagnes publicitaires et les promotions exceptionnelles, augmente ponctuellement les ventes et bouleverse le rythme habituel de la production.

Nivelma a opté pour trois voies de progrès :

- éliminer les retards ;
- mieux maîtriser les urgences ;
- accroître sa présence dans les régions où la marque est peu représentée.

Lors de la première étape, nous étudierons dans le détail la méthode adoptée par Nivelma pour choisir les voies de progrès les plus adaptées.

Retour sur investissement

Hormis les gains financiers, qui ne sont réellement palpables qu'après un laps de temps non négligeable et dépendent en fait essentiellement de la qualité de la stratégie choisie, on peut d'ores et déjà apprécier, après quelques mois de pratique, les améliorations au niveau de l'organisation. Pour réaliser une mesure objective, une liste d'améliorations potentielles, susceptibles d'être engendrées par le projet de mise en œuvre des tableaux de bord de pilotage, a été soumise à l'ensemble du

personnel. Dans un premier temps, il s'agissait d'évaluer l'importance de chacune des caractéristiques proposées. Chacun des membres du personnel devait ainsi répondre oui ou non à la question : « L'amélioration de cette caractéristique est-elle d'une importance majeure pour vous ? » Ensuite, pour chacune des caractéristiques jugées majeures par plus de 50 % du personnel, la question suivante leur a été posée : « Jugez-vous l'amélioration significative ? » Oui ou non étant les seules réponses acceptables.

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques ayant dépassé le seuil des 50 % de réponses positives aux deux questions.

Tableau 1

Amélioration constatée	% du personnel jugeant cette amélioration d'une importance majeure	% du personnel jugeant l'amélioration significative
Accroissement de la réactivité	75 %	82 %
Développement de l'habitude de classer hiérarchiquement les informations	69 %	64 %
Concentration des efforts	64 %	52 %
Facilitation de la communication	58 %	78 %
Généralisation de l'habitude de sérier les problèmes	56 %	60 %
Mobilisation autour d'un même projet	52 %	78 %
Diminution notable du stress	54 %	58 %

L'ensemble de ces améliorations, le gain caché en quelque sorte, est le fruit d'une maîtrise raisonnée du développement orienté performance.

Témoignage

« Dans l'entreprise où j'étais avant, on parlait beaucoup de performance, de rationalisation des processus et de progrès continu. Mais on courait un peu dans tous les sens. Après quelques améliorations organisationnelles minimales, le système bouclait sur lui-même. À Nivelma, depuis que cette démarche a été engagée, on sent que l'on avance réellement, car nous savons tous où l'on va et comment on doit y aller... »

Le cas Nivelma n'est qu'un exemple. La méthode proposée est d'une portée générique. Elle s'adresse à toute entité située sur le marché concurrentiel, quelle que soit l'activité considérée.

À retenir

La technologie est mature. L'information est abondante. On sait capter et piéger cette information. On dispose de suffisamment d'outils performants pour la présenter du mieux possible. La diffusion à grande échelle n'est plus un problème. Pourtant, encore aujourd'hui, il existe peu de tableaux de bord réellement utiles aux décideurs. Pourquoi ? La difficulté n'est pas technologique. Il faut en convenir une fois pour toutes et consacrer toute la priorité au processus de décision. Comment décide-t-on réellement ? Voilà le véritable point de départ à toute construction de tableau de bord.

La méthode en 5 étapes proposée dans les pages qui vont suivre est entièrement construite sur ce principe et place le processus de décision au premier plan de la conception.

Interactivité



Références complémentaires : <http://tb2.eu/e10>

Extrait,
La première étape de conception,
Outil n°1

Tableau 2. Une méthode en 5 étapes et 15 outils

Étape 1 Sélectionner les axes de progrès	Identifier les principales sources de revenus	Outil n° 1
	Situer l'entreprise sur son marché	Outil n° 2
	Évaluer les attentes des clients	Outil n° 3
	Repérer les principaux leviers	Outil n° 4
	Évaluer et choisir les axes de progrès	Outil n° 5
Étape 2 Déterminer les points d'intervention	Identifier les activités et les processus critiques	Outil n° 6
Étape 3 Sélectionner les objectifs	Choisir les objectifs	Outil n° 7
	Mesurer les risques	Outil n° 8
	Élaborer les plans d'action	Outil n° 9
Étape 4 Sélectionner les indicateurs	Choisir les indicateurs	Outil n° 10
	Présenter l'indicateur sur le poste de travail	Outil n° 11
Étape 5 Structurer le tableau de bord	Exploiter l'expérience utilisateur (UX)	Outil n° 12
	Construire le tableau de bord (vue de signalisation)	Outil n° 13
	Vues d'analyse et de prospection	Outil n° 14
	Maintenir le tableau de bord	Outil n° 15

Étape 1

Sélectionner les axes de progrès

Étape

« Lorsque de plus en plus de monde logne votre business, il est vital de donner aux clients une solide raison de se fournir chez vous. Dans le cas contraire, vos prix ont intérêt à être plus que concurrentiels... »

Définir les axes d'action stratégiques est la phase préalable à toute démarche de progrès. Chaque entreprise, quels que soient sa taille ou son domaine d'activité, est unique. Elle seule est à même de définir les axes d'action de progrès les plus optimaux en fonction de son marché, de ses capacités matérielles et de ses propres atouts. Au cours de cette étape, nous étudierons cinq outils pour faciliter le choix des axes de progrès.

Objectif de l'étape

Il s'agira, dans une première étape, de définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles.

La stratégie ou l'art et la manière d'affirmer sa différence

La stratégie, un art encore trop élitiste

L'art de la stratégie est encore trop élitiste pour séduire massivement les dirigeants de PME. Les plans d'action habituellement élaborés, bien qu'intrinsèquement opérationnels, font trop facilement appel à une terminologie pour le moins absconse.

La complexité de la démarche proposée reste trop abstraite pour motiver ces éternels pragmatiques que sont les patrons de PME. Ne retrouvant en nul point leurs préoccupations concrètes de terrain, bon nombre d'entre eux préfèrent persister à croire en leur bonne étoile en cultivant le mythe de l'intuition salvatrice et, dans le meilleur des cas, en se reposant sur leur bon sens naturel. Mais lorsque la bonne étoile s'est inscrite aux abonnés absents, il ne reste plus qu'à faire preuve de fatalisme pour justifier l'immobilisme !

Pourtant, dans un monde où le nombre d'entreprises disposant encore d'une rente de situation et de clients captifs se réduit comme une peau de chagrin, il n'est d'autre solution que d'aller de l'avant dans une dynamique de développement continu.

Il faut pourtant choisir une direction de développement

Comme le dit à peu près en ces termes Mark Burton¹ : « Lorsque de plus en plus de monde lorgne votre business, il est vital de donner aux clients une solide raison de se fournir chez vous. Dans le cas

1. Spécialiste des besoins stratégiques des petites structures, Mark Burton enseigne à l'UBC de Vancouver, Canada.

contraire, vos prix ont intérêt à être plus que concurrentiels... » Si ce n'est un résumé, c'est en tout cas, en quelques mots, une bonne introduction à l'art de la stratégie.

Il n'existe, en effet, pas d'autre règle de survie que le choix de l'une de ces deux voies. Soit l'entreprise opte pour la voie des prix bas et laisse alors l'exclusivité de la parole aux *cost-killers*¹, soit elle choisit d'être différente pour attirer et conserver ses clients. Cette recherche de la différence s'exprime autant au niveau de la pertinence des produits que des services les accompagnant. Mais attention, la différenciation ne s'accompagne pas d'une envolée des coûts ! Si la qualité se paie, le moins cher sera le mieux. On ne coupera pas à une rationalisation optimale des processus. Par les temps qui courent, les *cost-killers* ont en effet un avenir certain.

Toute entreprise, quels que soient sa taille, son domaine d'activité ou son marché, est tenue de choisir une direction de développement. C'est seulement en adoptant une démarche d'amélioration continue de la chaîne de création de valeurs, fondée sur la quête d'avantages concurrentiels, que l'entreprise ou le service pourra espérer s'assurer une rentabilité durable. Dans le contexte actuel, il n'existe pas d'autre solution que le progrès continu pour se démarquer de la concurrence.

Pour Michael Porter, toute l'essence de la stratégie réside dans le choix délibéré d'accomplir ses activités différemment de ses concurrents.

Mais pour ne pas dépenser inutilement son énergie et son argent, il est plus que recommandé de sélectionner avec soin les axes d'action les plus opportuns dans une réflexion concrète de mise en valeur des ressources et d'évaluation du retour sur investissement.

1. À ce sujet, on n'oubliera pas que le prix plancher est toujours bien plus bas que ce que l'on peut présumer...

Les principaux outils

Toute réflexion stratégique passe par une identification précise de l'entreprise dans son contexte. Pour détecter les voies de progrès, il est essentiel de passer par cette phase préalable et d'apporter des réponses circonstanciées à certaines questions (voir le tableau suivant).

Tableau 3. Les 5 outils pour sélectionner les axes de progrès

Outil n° 1	D'où proviennent les gains de l'entreprise ?	Qui sont les clients les plus rentables ? Quels produits achètent-ils ? Quels sont les clients qui méritent une attention accrue pour les conserver et augmenter le CA généré ?
Outil n° 2	Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le marché ?	Comment se positionnent les produits phares sur le marché en fonction de la concurrence ? Quelles en sont les perspectives de croissance ? Quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces ?
Outil n° 3	Quelles sont les attentes des clients ?	Que pensent les clients de l'entreprise en général et des produits en particulier ? Quelles sont leurs attentes ? Quel est leur barème de valeur ? Qu'est-ce qui est important pour eux ?
Outil n° 4	De quels leviers dispose l'entreprise ?	Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Sur quels points forts faut-il s'appuyer pour dépasser les concurrents ? Quelles faiblesses faut-il combattre ?
Outil n° 5	Quels sont les meilleurs axes de progrès ?	Quel sera l'impact sur le marché ? Quel est le coût de réalisation ? Quel sera le coût de fonctionnement ? Quand l'avantage envisagé sera-t-il opérationnel ?

Remarque

Les réponses apportées à ces 5 questions fondamentales seront avantageusement corroborées au cas par cas par des questions subsidiaires comme :

- Quelles sont les possibilités des nouveaux entrants à pénétrer ce marché ?
- Existe-t-il des barrières ? Quelles sont-elles ?
- Quelles sont les possibilités de substitution ?
- Existe-t-il d'autres technologies, solutions, services susceptibles de remplacer avantageusement pour le client l'offre actuellement proposée par l'entreprise ?
- Quel est le pouvoir de négociation des fournisseurs ?
- Quel est le pouvoir de négociation des clients ?

Ces deux dernières questions sont particulièrement sensibles pour les PME intégrées dans une chaîne de sous-traitance où les prix d'achat et/ou de vente sont pratiquement fixés par les fournisseurs ou les clients.

OUTIL N° 1 – IDENTIFIER LES PRINCIPALES SOURCES DE REVENUS

Objectifs	<ol style="list-style-type: none">1. Identifier les clients à forte rentabilité2. Identifier leurs produits favoris3. Identifier les produits les plus rentables4. Repérer les clients méritant une attention particulière
Qui ?	Un acteur ayant facilement accès aux données comptables et sachant les interpréter pour construire le document de travail. L'étude du document de travail s'effectue en réunion avec un large public
Durée	Relativement rapide : quelques jours suffisent pour élaborer le document et consigner les résultats
Sources d'information	<ol style="list-style-type: none">1. Les données comptables2. Interview des commerciaux et autres chargés de clientèle
Documents produits	Graphique à bulle et compte rendu de réunion
Risques d'échec	Être trop sensible aux rumeurs et croyances concernant les produits et les clients et entériner cet état de fait
Recommandations	Être le plus rationnel possible et accorder la priorité aux chiffres



■ Principe

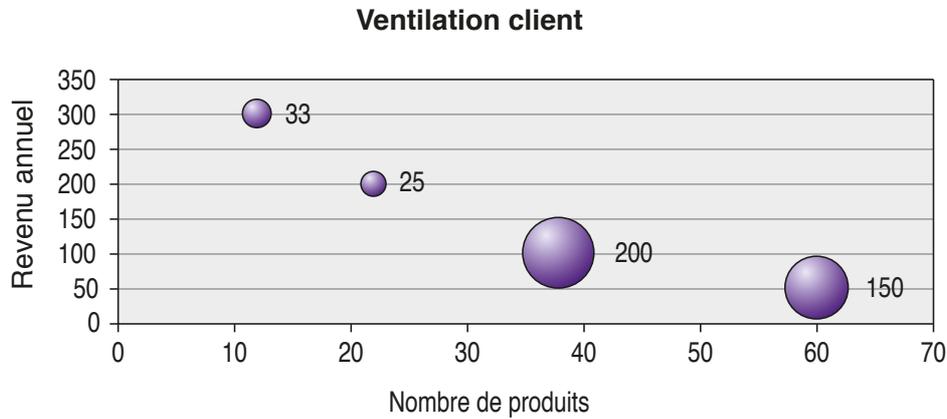


Figure 1.1.1. Évaluation de la rentabilité des clients

L'outil présenté en figure 1.1.1 est riche d'enseignements. Il se lit ainsi :

- la taille de chaque bulle est proportionnelle au nombre de clients.
- la hauteur de chaque bulle est relative à la valeur du revenu généré.
- la position droite/gauche sur l'axe horizontal est proportionnelle au nombre de produits concernés.

À noter : un même produit peut être inclus dans plusieurs bulles.

Cette ventilation en termes de rentabilité permet d'identifier précisément les clients à fort potentiel ainsi que les produits ayant leurs faveurs. En application du principe tant de fois vérifié qu'il est nettement plus profitable de conserver un bon client que d'en chercher un nouveau, cette présentation permet de nommer les clients à chouchouter. Elle est aussi une base de réflexion sur l'accroissement du CA par client.





Remarque

Il n'existe que trois voies pour augmenter son profit.

1. La diminution des coûts de revient.
2. L'augmentation du CA généré par client.
3. L'accroissement de la clientèle.

Ce premier outil permet de poser les bases d'une réflexion de travail selon la 2^e voie de succès.

Pour mémoire, la diminution des coûts de revient s'obtient habituellement en appliquant une meilleure gestion des coûts et en améliorant la productivité. L'augmentation du chiffre d'affaires généré par client est souvent consécutive à une amélioration du service rendu, et c'est en multipliant le nombre de distributeurs et en recherchant l'expansion géographique qu'une entreprise accroît sa clientèle.

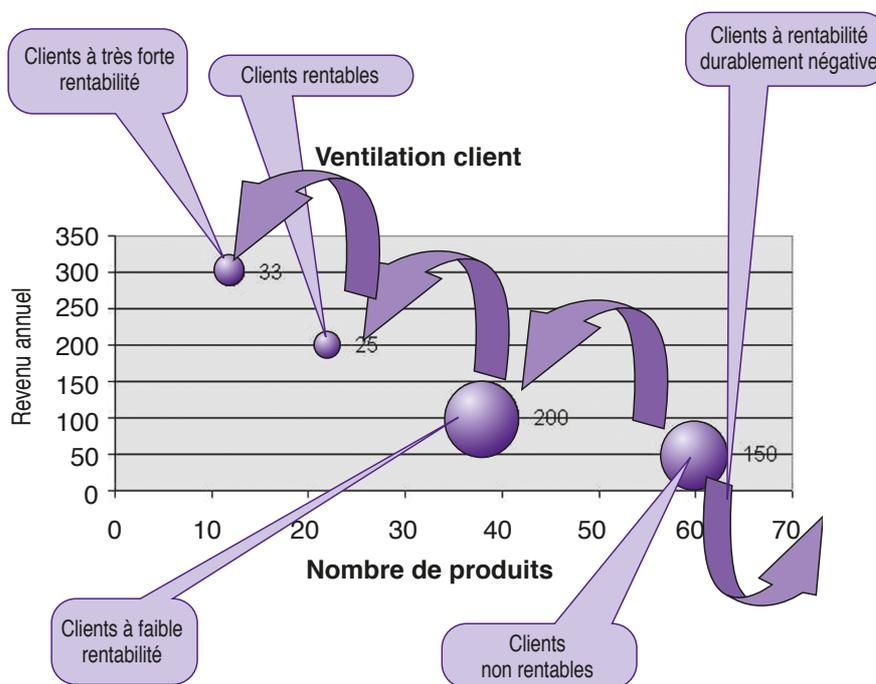


Figure 1.1.2. Améliorer la rentabilité des clients

Ce premier outil ne saurait être complet sans apporter une vue assez précise de la rentabilité de chacun des produits. La figure 1.1.3 présente une ventilation de l'ensemble des produits de l'entreprise selon les revenus générés et les coûts engendrés. C'est un instantané qu'il s'agit d'interpréter. Un nouveau produit sera par principe mal placé. Il est cependant important de profiter de cette étape de réflexion pour effectuer un point complet.

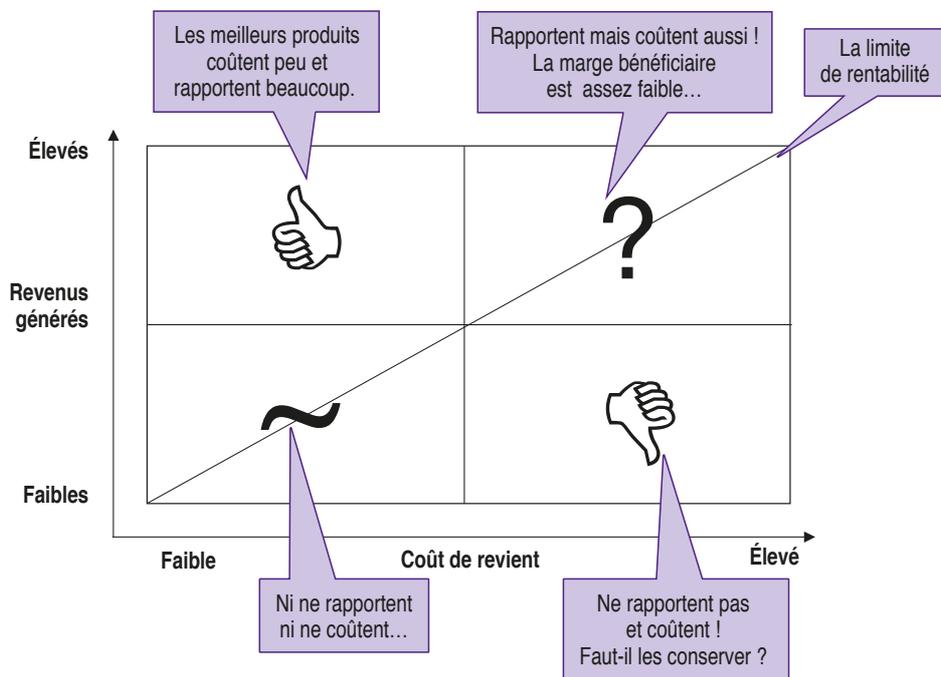


Figure 1.1.3. Un instantané de la rentabilité des produits

■ En action !

Les principaux responsables de l'entreprise connaissent intuitivement les produits phares et les clients majeurs, ceux qui génèrent le plus de bénéfices. Mais cette connaissance intuitive est souvent parcellaire. De plus, elle est rarement partagée par l'ensemble des acteurs clés de l'entreprise. Pour ceux qui se tiennent loin des chiffres





et des clients, les croyances prennent rapidement le pas sur la réalité. Il est ainsi courant d'accorder une plus grande importance à un produit plus complexe que les autres. Il réclame en effet une attention particulière et reste présent dans les esprits. De même un client, qui pour diverses raisons multiplie les contacts avec les services de l'entreprise, semblera intuitivement plus important, même si son volume d'achat ne le classe pas nécessairement en tête du palmarès des clients d'excellence. Cette phase préalable tient lieu de mise au point et permet justement de diffuser largement cette connaissance des clients et des produits en termes de rentabilité.

Nivelma a choisi de présenter cette étude lors d'une réunion d'information générale. La présentation de ce schéma à un large public ne reste jamais stérile. Bien commentée, notamment en développant à la demande chacune des bulles et en précisant les noms des clients et des produits concernés, la mise au point s'opère. Chacun peut ajuster son point de vue. Il est toujours bon de savoir pour qui et pour quoi nous travaillons. Dès ce premier stade, la réflexion démarre et les toutes premières hypothèses de développement stratégique commencent à se décanter.

Le truc du pro

Accordez-vous le maximum de temps pour présenter, détailler et expliquer ce schéma ! Il est bon que chacun s'exprime et fasse part de ses impressions avant d'aborder la suite de l'étude. C'est un travail de coopération.

Du même auteur...

Alain **Fernandez**

Les nouveaux tableaux de bord des managers

6^e édition



*le projet de business
intelligence clés en
main*



EYROLLES



L'essentiel du tableau de bord

La méthode proposée dans cet ouvrage reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

À la fois théorique et pratique, le livre est structuré en deux parties. La première développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord en cinq étapes et quinze outils : définition des axes de progrès, détermination des points d'intervention, sélection des objectifs et des indicateurs, structuration du tableau de bord. La seconde partie est orientée réalisation, grâce à quinze fiches pratiques.

Les fonctionnalités de Microsoft Excel utiles pour la création d'un tableau de bord de pilotage opérationnel sont expliquées dans cette nouvelle édition mise à jour. De plus, chaque chapitre est associé à une page Web spécifique du site de l'auteur www.tableau-de-bord.org où le lecteur pourra y trouver des conseils et tutoriels en vidéo.

Des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages sont également consultables grâce à des QR codes. **Tous les exemples, ainsi que le tableau de bord type développé étape par étape au fil de l'ouvrage, sont à télécharger sur ce même site.**

www.tableau-de-bord.org



Au cours de sa carrière, **Alain Fernandez** a formé plusieurs centaines de managers, consultants et chefs de projet et a enseigné en France et à l'étranger. Conseil, expert et formateur international, spécialiste du déploiement de projets IT, il a conçu et réalisé maints systèmes décisionnels et tableaux de bord de pilotage, en utilisant la démarche étudiée dans ce livre. Il a publié plusieurs ouvrages sur le thème du management de la performance.

22 €

www.editions-eyrolles.com

Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

Conception de couverture : Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles
Photo de couverture : Rawpixel.com / Shutterstock
Photo d'auteur : Alain Fernandez

Code éditeur : 056903
ISBN : 978-2-212-56903-2

