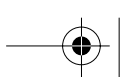
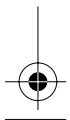
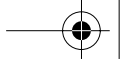


L'essentiel du tableau de bord





Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur chez le même éditeur

Le Chef de projet efficace (2003, 2005)

Les Nouveaux Tableaux de bord des managers (1998, 2000, 2003, 2011)

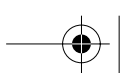
Le Bon Usage des technologies expliqué aux managers (2001)

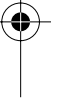
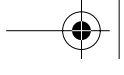
Les Systèmes d'information : Art et pratiques (collectif 2002)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2008, 2011
ISBN : 978-2-212-54





Alain Fernandez

L'essentiel du tableau de bord

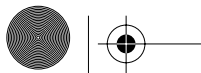
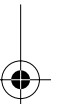
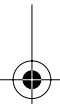
Méthode complète
et mise en pratique avec Microsoft Excel

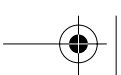
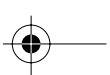
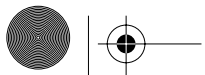
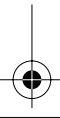
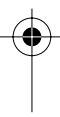
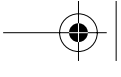


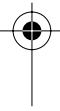
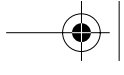
Troisième édition

EYROLLES

Éditions d'Organisation



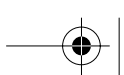
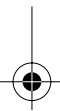


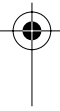
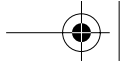


Introduction

Comment réaliser simplement, rapidement et à moindre coût un tableau de bord efficace ? Méthode complète et 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.

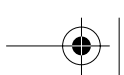
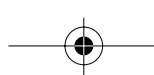
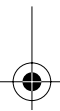
Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

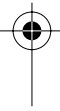
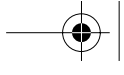
Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toute démarche de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchées doubles ou, au contraire 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 qualitatif 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.

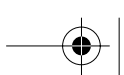
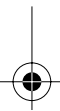
Utiliser Microsoft Excel[®] pour construire son tableau de bord en 15 fiches pratiques

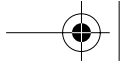
Pour ne pas abandonner le lecteur au moment du passage à l'action, la seconde partie de ce livre est consacrée à l'utilisation de Microsoft Excel[®] comme outil de tableau de bord. Excel[®], composant majeur de la gamme Office[®], est présent sur la très grande majorité des postes. Ce tableur est suffisamment 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 2010. Seule la fiche numéro 12 consacrée à l'usage des sparklines est réservée à cette ultime version. Les 14 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 depuis la version 2000.

Bon pilotage !

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.





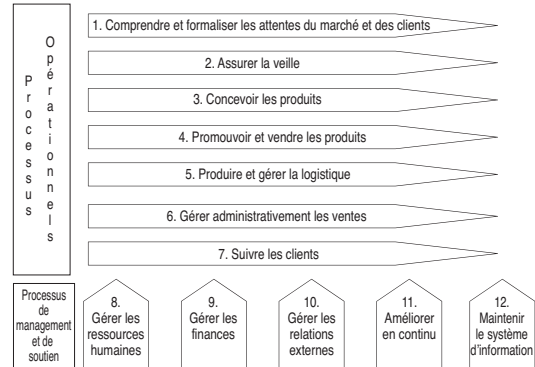
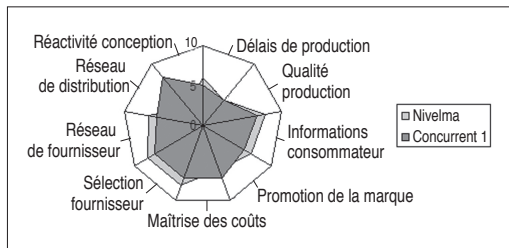
L'essentiel du tableau de bord

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

Étape 2 : déterminer les points d'intervention



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

Exemple de processus

Étape 3 : sélectionner les objectifs

Étape 4 : sélectionner les indicateurs

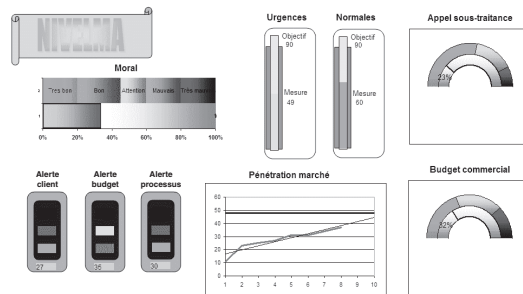
Objectif	Durée	Unité	Méthode	Moyens/contraintes	Adhésion	Contribution
Réduire le nombre de validations en circuit long (70 à 80%)	6 mois	Nombre de validations	3	2	3	3

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite l'Action	Construcible	Rafraichissement	Coût acceptable
indicateur 1						
indicateur 2						
indicateur 3						
...						

Exemple de grille de sélection d'objectifs

Exemple de grille de sélection d'indicateurs pertinents

Étape 5 : structurer le tableau de bord



Exemple de tableau de bord (page principale)



Introduction

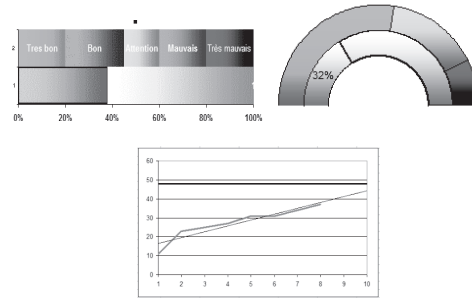
Construire le tableau de bord avec Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques

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		Totaux	570200	25659		
13		comm CA>100K		20745		
14						
15						
16						

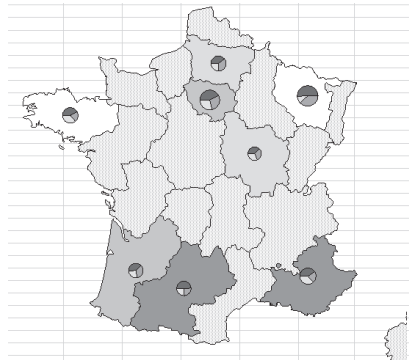
Exemple d'utilisation des formules et fonctions

Temps 2 : construire la page signalisation



Exemple d'indicateurs

Temps 3 : construire les pages d'analyse



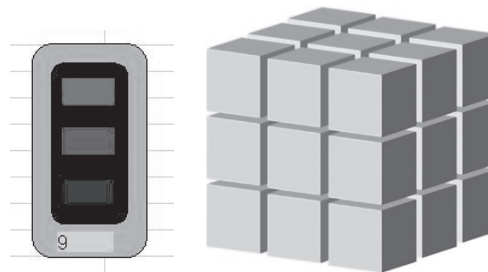
Exemple : outil de cartographie

Temps 4 : construire les pages de prospection

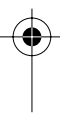
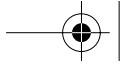
Somme de vente		Produits			Total
Région	Mois	Flexiskin	Sceptoderm	Demprotect	
Est	Avril	232 000	37 000	34 000	303 000
	Mai	56 000	45 000	56 000	157 000
	Juin			87 000	87 000
Total Est		288 000	82 000	177 000	547 000
IDF	Avril	379 000	267 000	121 000	767 000
	Mai	148 000	442 000	167 000	777 000
	Juin	212 000	189 000	281 000	632 000
Total IDF		739 000	898 000	539 000	2 176 000
Nord	Avril			129 000	129 000
	Mai		156 000	78 000	234 000
	Juin	45 000			45 000
Total Nord			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	235 000	228 000	561 000
Total Ouest		470 000	584 000	660 000	1 714 000
Sud-Est	Avril	87 000	98 000	56 000	241 000
	Mai	120 000	138 000	98 000	356 000
	Juin	207 000	236 000	154 000	597 000
Total Sud-Est		414 000	472 000	308 000	1 194 000
Sud-Ouest	Avril	300 000	177 000	316 000	793 000
	Mai	220 000		189 000	419 000
	Juin	121 000	249 000	314 000	684 000
Total Sud-Ouest		651 000	426 000	819 000	1 896 000
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



Descriptif des icônes de l'ouvrage

Pour vous aider à repérer facilement un certain nombre d'informations importantes, nous avons créé toute une série de rubriques correspondant à des icônes précises. En voici la description :



Le truc du pro : cette rubrique correspond à des conseils professionnels de l'auteur à destination des lecteurs.



Remarque : cette rubrique permet à l'auteur d'explicitier un propos, de mettre en valeur une idée ou de donner des conseils pratiques.



À retenir : cette rubrique met en valeur les définitions essentielles et les idées clés résumées en fin de partie.



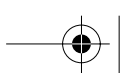
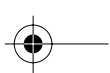
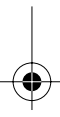
Témoignage : cette rubrique donne la parole à des professionnels et illustre l'action professionnelle qui va être développée dans la section.

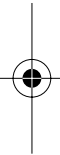
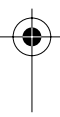
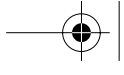


Alerte : cette rubrique est destinée à attirer l'attention du lecteur sur un point précis, ponctuellement.



Étape : cette icône particulière concerne une rubrique chronologique qui développe toutes les étapes de conception d'un tableau de bord. Il y a une icône par étape.





Achevé d'imprimer : Jouve, Mayenne
N° d'éditeur :
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : mai 2011
Imprimé en France

