

Alain Fernandez

# L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète  
et mise en pratique avec Microsoft Excel

Troisième édition

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation

# Sommaire

Introduction .....	15
Une méthode en 5 étapes et 15 outils pour construire rapidement un tableau de bord de pilotage efficace.....	16
Utiliser Microsoft Excel® pour construire son tableau de bord en 15 fiches pratiques.....	17
Le livre d'un seul coup d'œil .....	18
Descriptif des icônes de l'ouvrage .....	20
Un tableau de bord pour piloter.....	21
La prise de décision étendue est un préalable fondamental de l'entreprise performante .....	21
Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.....	22
Une méthode en 5 étapes et 15 outils .....	24

## Première partie

### Concevoir le tableau de bord en 5 étapes

#### Étape 1

Sélectionner les axes de progrès .....	33
Objectif de l'étape .....	33
La stratégie ou l'art et la manière d'affirmer sa différence.....	34
Les principaux outils .....	35
Outil n° 1 – Identifier les principales sources de revenus .....	38
<i>Principe</i> .....	38
<i>En action !</i> .....	41
Outil n° 2 – Situer l'entreprise sur son marché .....	43

## L'essentiel du tableau de bord

<i>Principe</i> .....	43
<i>En action !</i> .....	45
Outil n° 3 – Évaluer les attentes des clients .....	47
<i>Principe</i> .....	47
<i>En action !</i> .....	49
Outil n° 4 – Repérer les principaux leviers .....	53
<i>Principe</i> .....	53
<i>Que sait-on des principaux concurrents ?</i> .....	54
<i>En action !</i> .....	55
Outil n° 5 – Évaluer et choisir les axes de progrès .....	56
<i>Principe</i> .....	56
<i>1<sup>er</sup> critère : quel est l'impact supposé sur le client ?</i> .....	57
<i>2<sup>e</sup> critère : quel est l'impact sur la concurrence ?</i> .....	57
<i>3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> critères : le coût</i> .....	57
<i>5<sup>e</sup> critère : le temps</i> .....	58
<i>En action !</i> .....	59

**Étape 2**

Déterminer les points d'intervention .....	61
Objectif de l'étape .....	61
Quelques définitions : activités et processus .....	62
<i>Activités</i> .....	62
<i>Processus</i> .....	62
Les principaux outils .....	63
Outil n° 6 – Identifier les activités et les processus critiques .....	64
<i>Principe</i> .....	64
<i>En action !</i> .....	69

**Étape 3**

Sélectionner les objectifs .....	75
Objectif de l'étape .....	75
Quelques principes fondamentaux .....	75
Les principaux outils .....	77
Outil n° 7 – Choisir les objectifs .....	78
<i>Principe</i> .....	78
<i>En action !</i> .....	81
Outil n° 8 – Mesurer les risques .....	84
<i>Principe</i> .....	84
<i>En action !</i> .....	86

## Sommaire

Outil n° 9 – Élaborer les plans d'action .....	88
<i>Principe</i> .....	88
<i>En action !</i> .....	89
<b>Étape 4</b>	
Sélectionner les indicateurs .....	93
Objectif de l'étape .....	94
Le tableau de bord est un instrument de pilotage personnel .....	94
Les principaux outils .....	95
Outil n° 10 – Choisir les indicateurs .....	96
<i>Principe</i> .....	96
<i>En action !</i> .....	99
Outil n° 11 – Présenter l'indicateur sur le poste de travail .....	103
<i>Principe</i> .....	103
<i>Quelques exemples de présentation d'indicateur</i> .....	103
<i>En action !</i> .....	108
<b>Étape 5</b>	
Structurer le tableau de bord .....	111
Objectif de l'étape .....	112
Les quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace .....	112
<i>1<sup>re</sup> qualité : le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci</i> .....	112
<i>2<sup>e</sup> qualité : le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication</i> .....	112
<i>3<sup>e</sup> 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> .....	113
<i>4<sup>e</sup> qualité : le tableau de bord efficace est toujours à jour</i> .....	113
Les principaux outils .....	113
Outil n° 12 – Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles .....	114
<i>Principe</i> .....	114
<i>Sept conseils pour réussir l'ergonomie du tableau de bord</i> .....	115
<i>Un tableau de bord n'est pas qu'un présentoir d'indicateurs</i> .....	118
<i>En action !</i> .....	121

## L'essentiel du tableau de bord

Outil n° 13 – Construire le tableau de bord (vue de signalisation) .....	124
<i>Principe</i> .....	124
<i>En action !</i> .....	126
Outil n° 14 – Organiser le tableau de bord (vues d'analyse et de prospection) .....	132
<i>Principe</i> .....	132
<i>En action !</i> .....	134
Outil n° 15 – Maintenir le tableau de bord (continuité de la cohérence) .....	137
<i>Principe</i> .....	137
<i>En action !</i> .....	138
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 » .....	141

## Seconde partie

## Construire son tableau de bord avec Excel®

## Temps 1

Piqûre de rappel .....	145
Un rapide survol des principes d'Excel® .....	145
Fiche pratique n° 1 – Principe et structure d'Excel® .....	146
<i>Objectifs</i> .....	146
<i>Principe fondateur d'Excel®</i> .....	146
<i>Structure d'Excel®</i> .....	148
Fiche pratique n° 2 – Utiliser les formules et les fonctions .....	151
<i>Objectifs</i> .....	151
<i>Construire un simple calcul automatisé à l'aide d'une formule</i> .....	151
<i>Utiliser une fonction</i> .....	152
<i>Utiliser un opérateur conditionnel</i> .....	154

## Temps 2

Construire la page de signalisation .....	157
Fiche pratique n° 3 – Construire les indicateurs .....	158
<i>Objectifs</i> .....	158
<i>Utiliser les graphiques</i> .....	158
<i>Construire un indicateur de type tachymètre</i> .....	159
<i>Construire un indicateur de type vumètre</i> .....	162

## Sommaire

<i>Comment utiliser l'indicateur vumètre</i> .....	164
<i>Construire un indicateur de type thermomètre</i> .....	164
<i>Construire un indicateur de type courbe avec seuil</i> .....	165
Fiche pratique n° 4 – Professionnaliser la présentation des pages....	167
<i>Objectifs</i> .....	167
<i>Insérer des feuilles supplémentaires</i> .....	167
<i>Insérer images, bannières et Word Art</i> .....	167
<i>Changer la couleur de fond</i> .....	168
<i>Ôter le quadrillage, les noms de ligne et de colonne, les barres</i> <i>de défilement et les onglets</i> .....	168
<i>Supprimer les menus Excel</i> .....	169
<i>Protéger la feuille ou le classeur</i> .....	170
Fiche pratique n° 5 – Définir les accès aux vues de détail.....	172
<i>Objectifs</i> .....	172
<i>Le tableau de bord « d'un seul coup d'œil »</i> .....	172
<i>Accéder à une vue de détail depuis un indicateur</i> .....	172
<i>Associer une macro à un indicateur</i> .....	173
<i>Insérer un bouton de commande</i> .....	174
<i>Insérer des commentaires</i> .....	175

**Temps 3**

Construire les pages d'analyse.....	177
Fiche pratique n° 6 – Utiliser le bon graphique pour présenter les informations .....	178
<i>Objectifs</i> .....	178
<i>L'histogramme</i> .....	178
<i>Le barre-graphe</i> .....	181
<i>Graphique en secteurs</i> .....	182
<i>Graphique en anneaux</i> .....	183
<i>Courbe</i> .....	183
<i>Graphique en aires</i> .....	184
<i>Graphique radar</i> .....	185
<i>Graphique à bulles</i> .....	185
<i>Accéder à la base documentaire de l'entreprise</i> .....	186
Fiche pratique n° 7 – Utiliser l'outil de cartographie pour analyser les données .....	188
<i>Objectif</i> .....	188
<i>Utiliser l'outil de cartographie</i> .....	188

Fiche pratique n° 8 – Utiliser les sparklines pour étudier vos données.....	191
<i>Objectifs</i> .....	191
<i>Utilisez les graphiques sparklines</i> .....	192
<b>Temps 4</b>	
Construire les pages de prospection .....	197
Fiche pratique n° 9 – Utiliser les scénarios .....	198
<i>Objectif</i> .....	198
<i>Utiliser l'outil scénario</i> .....	198
<i>Construire un scénario</i> .....	199
Fiche pratique n° 10 – Utiliser le solveur.....	202
<i>Objectif</i> .....	202
<i>Principe du solveur</i> .....	202
<i>Utiliser le solveur</i> .....	203
Fiche pratique n° 11 – Utiliser les tableaux croisés dynamiques.....	206
<i>Objectif</i> .....	206
<i>Principe des tableaux croisés dynamiques</i> .....	206
<i>Utiliser les tableaux croisés dynamiques</i> .....	207
<b>Temps 5</b>	
Finaliser le tableau de bord .....	217
Fiche pratique n° 12 – Utiliser les macros et les fonctions personnalisées pour automatiser et standardiser les tableaux de bord.....	218
<i>Objectifs</i> .....	218
<i>Créer une macro</i> .....	218
<i>Associer une macro à un bouton de commande</i> .....	220
<i>Créer une fonction personnalisée (UDF User-Defined Functions)</i> ...	221
Fiche pratique n° 13 – Utiliser les indicateurs programmés.....	224
<i>Objectifs</i> .....	224
<i>L'indicateur « feu tricolore »</i> .....	224
<i>L'indicateur « jauge verticale avec seuils »</i> .....	225
<i>L'indicateur « jauge horizontale avec seuils »</i> .....	227
Fiche pratique n° 14 – Connecter une feuille Excel® à une base de données extérieure.....	229
<i>Objectifs</i> .....	229
<i>Importer un fichier externe</i> .....	229
<i>Établir un lien permanent avec une source de données extérieure</i> ...	230

## Sommaire

Fiche pratique n° 15 – Utiliser une base OLAP .....	235
<i>Objectifs</i> .....	235
<i>Qu'est-ce qu'OLAP (On-Line Analytical Processing) ?</i> .....	235
<i>Pourquoi utiliser un serveur OLAP ?</i> .....	238
<i>Comment accéder à un serveur OLAP ?</i> .....	238
Quelques réponses aux questions que tout concepteur est en droit de se poser .....	243
La démarche stratégique (Étape 1) .....	244
<i>La formule « démarche de progrès » tend à devenir un slogan         dont on use et abuse. Mais comment définir concrètement         les axes de progrès ?</i> .....	244
<i>L'étude des attentes clients n'est-elle pas suffisante pour déterminer         la finalité de la démarche de progrès ?</i> .....	244
L'identification des processus (Étape 2) .....	245
<i>Seuls quelques processus sont concernés par les actions         d'amélioration. Pourquoi ne pas être plus global et rechercher         l'amélioration de tous les processus ?</i> .....	245
<i>Comment distinguer les processus critiques ?</i> .....	245
<i>En fait, les acteurs de l'entreprise concernés par le projet         sont situés aux points clés des processus critiques ?</i> .....	245
Définir les tactiques (Étape 3) .....	246
<i>Mais avant d'en arriver au tableau de bord, comment chaque         acteur clé peut-il définir son rôle dans la démarche de progrès ?</i> .....	246
<i>C'est une étape importante. Quelles sont les mises en garde ?</i> .....	246
<i>En fait, le tableau de bord contribue à l'efficacité         de la délégation ?</i> .....	246
Choisir les indicateurs (Étape 4) .....	247
<i>La question du choix du bon indicateur est une quête récurrente.         Qu'est-ce qu'un bon indicateur ?</i> .....	247
<i>Que peut-on dire des indicateurs habituellement choisis ?</i> .....	247
Bâtir le tableau de bord (Étape 5) .....	248
<i>Comment composer le tableau de bord ?</i> .....	248
<i>Le tableau de bord ne sert pas uniquement à publier des alertes ?</i> ....	248
<i>Excel® serait-il en fait l'outil idéal pour construire un tableau         de bord ?</i> .....	248
Repères bibliographiques .....	251