

5^e édition

Alain Fernandez

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

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.**



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.

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 : G56903
ISBN : 978-2-212-56903-2

L'essentiel du tableau de bord

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur chez le même éditeur

44 astuces pour démarrer votre business (2013)

À son compte (2012)

Le Chef de projet efficace (2003, 2005, 2011, 2013)

Les Nouveaux Tableaux de bord des managers (1998, 2000, 2003, 2008, 2011, 2013)

Le Bon Usage des technologies expliqué aux managers (2001)

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

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.

Alain Fernandez

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique
avec Microsoft Excel

Cinquième édition

EYROLLES



Je tiens à remercier ici tous ceux qui ont consacré une part significative de leur temps pour valider la méthode et les outils associés. Ils sont dirigeants, directeurs financiers, experts en stratégie, conseillers en management, directeurs de production et responsables qualité. Sans eux ce livre n'existerait pas.

Laurence Da Silva, Begoña de La Fuente, Isabelle Deschamps, Isabelle Fournier, Ida Furnace, Mariette Lacroix, Pascale Meunier, Renata Rossi, Martine Roussel, Michel Bon, Mark Burton, Christophe Boyer, Miguel de La Fuente, Jacques Muller, Michel Nguyen, Pierre Sanchez, Patrick Thomas, Didier Vincent.

Sans oublier Marie-Claude Sonzini pour le soin apporté à la relecture du manuscrit et Antoine Fernandez pour son expertise Excel.

Tous les exemples proposés ici sont téléchargeables gratuitement depuis le site : www.tableau-de-bord.org. Ce site offre aussi de nombreux compléments, notamment une sélection de vidéos expliquant par la pratique les points un peu plus délicats de l'utilisation du tableau Excel.

Excel est une marque déposée de Microsoft Corporation.

Access est une marque déposée de Microsoft Corporation.

Gimsi est une marque déposée d'Alain Fernandez.

Toutes les marques citées dans cet ouvrage sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs.

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>	<i>XVI</i>
<i>Une méthode et des outils particulièrement adaptés aux structures légères ainsi qu'à tous ceux qui ne veulent pas investir inutilement.....</i>	<i>XVI</i>
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>	<i>XIX</i>
<i>Construire le tableau de bord avec Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques.....</i>	<i>XX</i>
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>	<i>XXV</i>
<i>Stabiliser l'information</i>	<i>XXV</i>
<i>Faciliter la communication.....</i>	<i>XXV</i>
<i>Dynamiser la réflexion</i>	<i>XXV</i>
<i>Maîtriser le risque.....</i>	<i>XXVI</i>

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
<i>Fiche pratique n° 13 – Utiliser les indicateurs programmés</i>	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
<i>Fiche pratique n° 14 – Accéder aux données de l'entreprise</i>	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
<i>Fiche pratique n° 15 – Utiliser une base OLAP</i>	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 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 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.

XVIII L'essentiel du tableau de bord

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

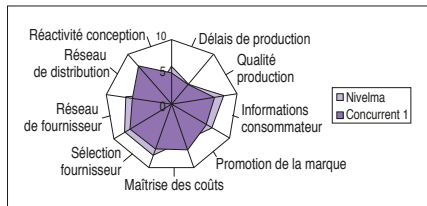


Tous les tutoriels vidéos sont accessibles ici :
<http://tb2.eu/ve>

Le livre d'un seul coup d'œil

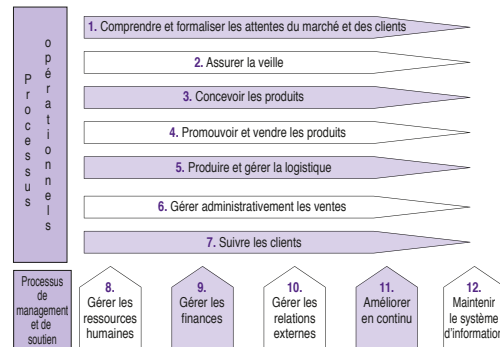
■ Concevoir le tableau de bord en 5 étapes et 15 outils

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

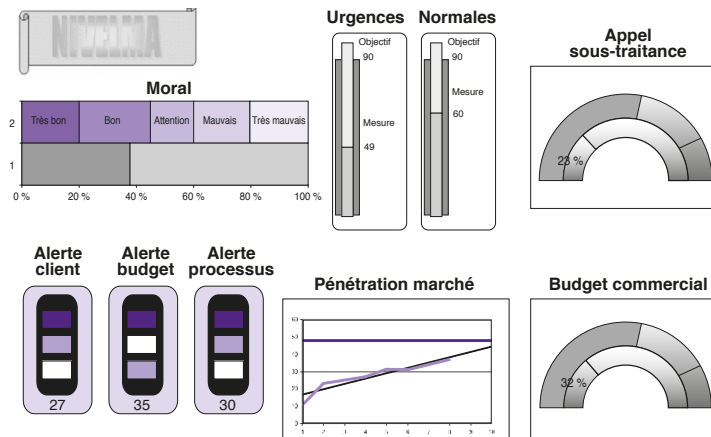
Exemple de grille de sélection d'objectifs

Étape 4 : sélectionner les indicateurs

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite l'action	Contructible	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)

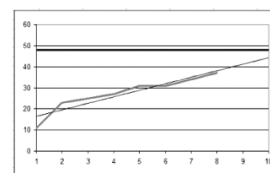
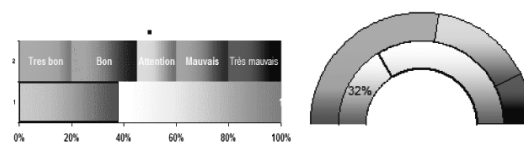
■ Construire le tableau de bord avec Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques

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		Totaux	670200	26650		

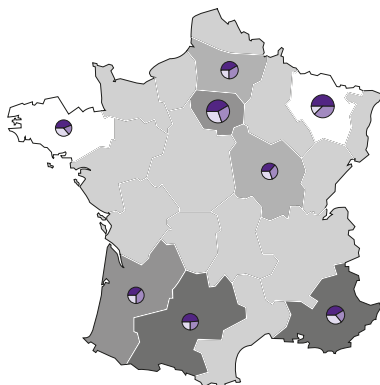
Exemple d'utilisation des formules et fonctions

Temps 2 : construire la page de signalisation



Exemple d'indicateurs

Temps 3 : construire les pages d'analyse



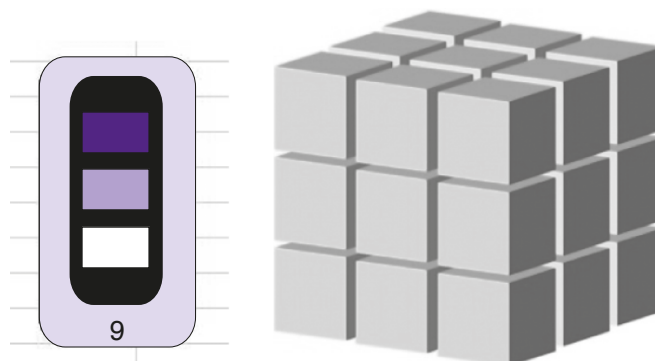
Exemple : outil de cartographie

Temps 4 : construire les pages de prospection

Commercial (Tous)		Produits			
Région	Mois	Flexiskin	Scopoderm	Dermoprotect	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	379 000	267 000	121 000	767 000
	Mai	148 000	442 000	187 000	777 000
	Juin	212 000	189 000	231 000	632 000
Total IDF		739 000	898 000	539 000	2 176 000
Nord	Avril			129 000	129 000
	Mai	45 000	156 000		198 000
	Juin		78 000		123 000
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	Mai	87 000	98 000	56 000	241 000
	Juin	120 000	138 000	98 000	356 000
Total Sud-Est		207 000	236 000	154 000	597 000
Sud-Ouest	Avril	300 000	177 000	316 000	793 000
	Mai	230 000		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 rubriques de l'ouvrage

Pour vous aider à repérer facilement un certain nombre d'informations importantes, nous avons créé toute une série de rubriques. 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.

Un tableau de bord pour piloter

« Commencez par définir où vous souhaitez aller et comment vous comptez y aller avant de chercher à savoir si vous allez assez vite ».

L'explosion des règles de la concurrence a bouleversé les principes organisationnels séculaires qui régissaient les entreprises jusqu'à nos jours. L'accélération du changement impose de nouvelles règles de fonctionnement, essentiellement fondées sur l'amélioration en continu et la réactivité. Mais qui dit réactivité dit prise de décision plus rapide. La mesure de la performance, tout comme la quête de l'information essentielle, est désormais une fonction vitale de l'entreprise. Le tableau de bord est un « partenaire » incontournable.

La prise de décision étendue est un préalable fondamental de l'entreprise performante

La pression concurrentielle actuelle, tout comme l'incertitude ambiante, met à mal les classiques principes stratégiques fondés essentiellement sur la planification à long terme. Aujourd'hui, même s'il est important de définir un but, il faudra malgré tout apprendre à naviguer à vue et se tenir prêt à effectuer les bons choix lorsqu'ils se présenteront. Cette nécessité de pilotage ne concerne pas uniquement la direction de l'entreprise. Dans un contexte d'imprévisibilité, il n'est plus possible de se reposer exclusivement sur un système de procédures préétablies, censées traiter tous les cas de figure. Tout responsable, quel que soit son domaine d'activité et quel que soit son rôle, peut à tout moment se retrouver en situation de décision. La généralisation de la prise de décision de type

ad hoc est devenue le principe de fonctionnement d'une entreprise performante.

Décider, c'est déclencher le passage à l'action après avoir choisi une direction d'évolution. Si les informations initiales sont incomplètes et le parcours mal identifié, il faudra quand même décider. Il n'existe pas de décision sans prise de risques.

En proposant une perception stable et structurée de la progression selon l'axe de progrès, le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite ainsi la prise de décision. Le tableau de bord est l'instrument indispensable au pilotage de l'entreprise performante.

Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Pour cela, un rapport est bien suffisant. Un tableau de bord de pilotage est un outil à la fois bien plus complexe et subtil. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

D'aucuns aiment à marteler : « *Mesurer, mesurer et encore mesurer !* » Voilà une bonne devise... pour une entreprise de haute couture ! Si ce n'est dans la perspective de faciliter le pilotage, il est inutile de perdre son temps à mesurer.

- Réduire l'incertitude
- Stabiliser l'information
- Faciliter la communication
- Dynamiser la réflexion
- Maîtriser le risque

Figure 1.0.1. Les rôles du tableau de bord

■ Réduire l'incertitude

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

■ Stabiliser l'information

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

■ Faciliter la communication

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

■ Dynamiser la réflexion

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

■ Maîtriser le risque

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Une méthode en 5 étapes et 15 outils

Pourquoi une méthode ? Ne suffit-il pas de choisir les indicateurs habituellement utilisés par la profession ?

Indicateurs de pilotage ou ratios de gestion ?

Pour construire un tableau de bord de pilotage digne de ce nom, il est tentant de se contenter de piocher de-ci de-là les traditionnels indicateurs financiers et productivistes, puis de les assembler tant bien que mal sur une même page. Ces supposés indicateurs ne sont en fait que des ratios de gestion. Fort utiles pour élaborer les bilans finaux, *ils ne sont pas, par essence, des indicateurs de pilotage.*

- Trop lents, ils n'autorisent qu'un constat après coup.
- Trop limités, ils ne permettent pas d'apprécier la performance sous tous ses aspects.

Pour réellement remplir son rôle d'assistance au pilotage et ainsi faciliter la prise de décision, un indicateur pertinent présente les trois caractéristiques suivantes :

- il mesure la performance selon la direction de progrès qui a été choisie ;

- il est adapté au contexte ainsi qu'aux moyens d'action disponibles ;
- il est en accord avec les besoins spécifiques de chaque décideur.

C'est en procédant méthodiquement que l'on identifie les véritables indicateurs pertinents.

N'oublions pas que le décideur devra s'engager à la lecture des indicateurs.

Au fil des chapitres suivants, nous étudierons dans le détail une méthode ainsi que 15 outils pour construire un véritable tableau de bord de pilotage¹.

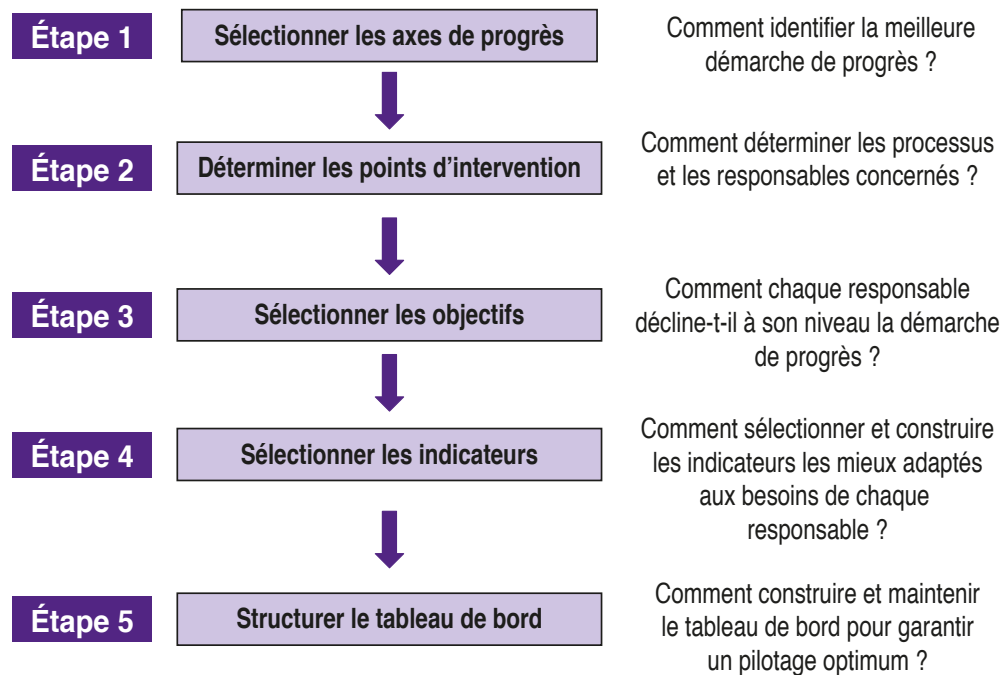


Figure 1.0.2. Les 5 étapes de la méthode

1. La méthode proposée dans ce livre est une adaptation de la méthode Gimsi® à des structures plus légères. Un Gimsi « lite » en quelque sorte. La méthode Gimsi® a largement fait ses preuves pour des projets de tableaux de bord conséquents. Elle est détaillée dans l'ouvrage de référence *Les Nouveaux Tableaux de bord des managers*, Fernandez A., 6^e éd., Paris, Eyrolles – Éditions d'Organisation, 2013.

Alain **Fernandez**

Les nouveaux tableaux de bord des managers



*le projet de business
intelligence clés en
main*

le site du livre
piloter
.org

EYROLLES