

Alain Fernandez

# L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète  
et mise en pratique avec Microsoft Excel

Troisième édition

© Groupe Eyrolles, 2005, 2008, 2011  
ISBN : 978-2-212-54996-6

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# Sommaire

---

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                                                                              | 15 |
| Une méthode en 5 étapes et 15 outils pour construire rapidement<br>un tableau de bord de pilotage efficace..... | 16 |
| Utiliser Microsoft Excel® pour construire son tableau de bord<br>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<br>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 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| <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 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Outil n° 9 – Élaborer les plans d'action ..... | 88 |
| <i>Principe</i> .....                          | 88 |
| <i>En action !</i> .....                       | 89 |

## Étape 4

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 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 |

## Étape 5

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 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 |

|                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Outil n° 13 – Construire le tableau de bord<br>(vue de signalisation) .....                                                                                                             | 124 |
| <i>Principe</i> .....                                                                                                                                                                   | 124 |
| <i>En action !</i> .....                                                                                                                                                                | 126 |
| Outil n° 14 – Organiser le tableau de bord<br>(vues d'analyse et de prospection) .....                                                                                                  | 132 |
| <i>Principe</i> .....                                                                                                                                                                   | 132 |
| <i>En action !</i> .....                                                                                                                                                                | 134 |
| Outil n° 15 – Maintenir le tableau de bord<br>(continuité de la cohérence) .....                                                                                                        | 137 |
| <i>Principe</i> .....                                                                                                                                                                   | 137 |
| <i>En action !</i> .....                                                                                                                                                                | 138 |
| En annexe : quelques concepts, définitions et repères à connaître<br>pour mieux comprendre les publications liées à la culture « tableau<br>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 |

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <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 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 |

## Temps 4

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 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 |

## Temps 5

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 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 |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 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<br>de se poser .....                                                                                              | 243 |
| La démarche stratégique (Étape 1) .....                                                                                                                                            | 244 |
| <i>La formule « démarche de progrès » tend à devenir un slogan<br/>dont on use et abuse. Mais comment définir concrètement<br/>les axes de progrès ?</i> .....                     | 244 |
| <i>L'étude des attentes clients n'est-elle pas suffisante pour déterminer<br/>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<br/>d'amélioration. Pourquoi ne pas être plus global et rechercher<br/>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<br/>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<br/>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<br/>de la délégation ?</i> .....                                                                                           | 246 |
| Choisir les indicateurs (Étape 4) .....                                                                                                                                            | 247 |
| <i>La question du choix du bon indicateur est une quête récurrente.<br/>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<br/>de bord ?</i> .....                                                                                       | 248 |
| Repères bibliographiques .....                                                                                                                                                     | 251 |