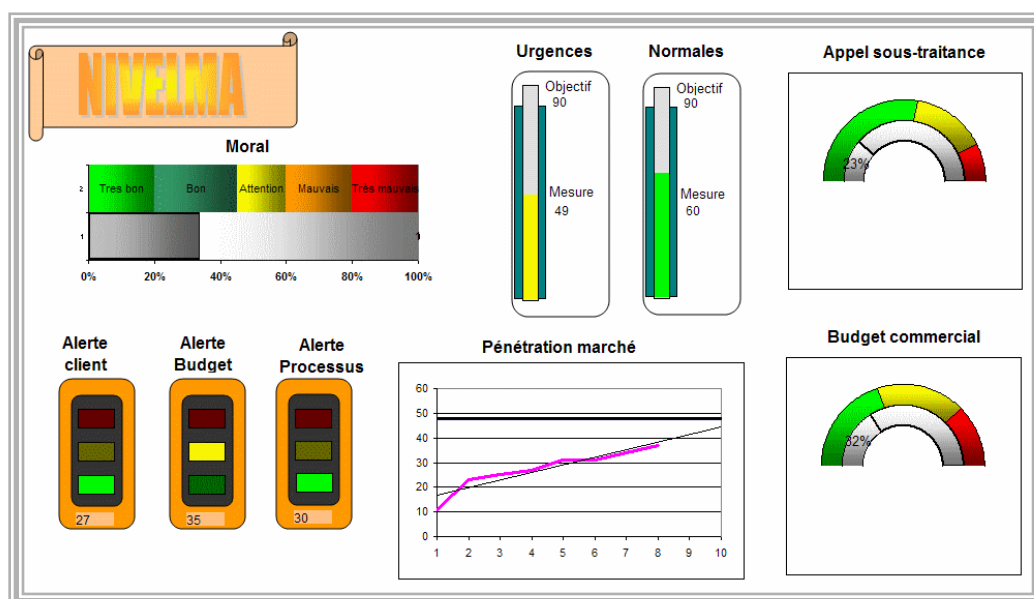




# Le tableau de bord avec Microsoft Excel

Méthode pratique pour concevoir et réaliser  
rapidement et à moindres coûts un tableau  
de bord de pilotage efficace

---



V4.0 04/2013

[www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org)

© Gimsi est une marque déposée de Alain Fernandez

© Excel est une marque déposée de Microsoft Corporation

L'ensemble de ce texte est sous copyright ©Alain Fernandez et ©Groupe Eyrolles

Vous pouvez distribuer ce texte à volonté mais il est formellement interdit de le modifier.

## Comment réaliser simplement, rapidement et à moindres coûts un tableau de bord efficace ? Méthode complète et guide de mise en pratique avec Microsoft Excel.

**I**l 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 important<sup>1</sup>. 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 2013**. Seule la fiche numéro 12 consacrée à l'usage des sparklines est réservée aux deux ultimes versions, 2010 et 2013. Les 14 autres fiches pratiques, les outils et le tableau de bord exemple à télécharger depuis le site [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org), sont compatibles avec **toutes les versions de Microsoft Excel depuis la version 2003**.

Toutes les fiches exemples ainsi que le tableau de bord cadre complet sont à télécharger sur le site : <http://www.tableau-de-bord.org/tdb.htm>

*Ce texte est l'introduction de « l'essentiel du tableau de bord » 4<sup>ème</sup> édition publié aux Editions Eyrolles © Groupe Eyrolles*





## L'Essentiel du Tableau de Bord est un livre Interactif

Chacun des chapitres du livre l'essentiel du tableau de bord est associé à une page Web spécifique du site [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org).

Pour accéder à cette page, il suffit de flasher le code-barres QRcode 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>



## Concurrence, rapidité de réalisation et coûts réduits

-  Mise en oeuvre sans délai
-  Coûts de réalisation réduits
-  Accessible aux débutants
-  Efficacité reconnue

### Pragmatisme

Les entreprises confrontées à un environnement concurrentiel toujours plus exacerbé sont tenues d'aller vite, très vite. Il faut passer du concept à la réalité concrète sans temps mort. Dans un contexte instable, un bon projet est toujours un projet court et rapidement opérationnel. Cette méthode pratique est tout à fait dans cette logique. Elle vous assiste pour identifier soigneusement les *axes de progrès* les mieux adaptés à votre environnement concurrentiel et vous guide pas à pas pour bâtir rapidement l'instrument de pilotage adéquat, votre tableau de bord personnalisé.

### Concurrence et rapidité... et coûts limités !

**Concurrence et rapidité** d'action sont les deux contraintes de l'entreprise moderne les plus souvent citées. Il importe de ne pas oublier d'ajouter la *limitation des budgets* pour les projets ne touchant qu'indirectement à l'amélioration de la productivité.

En dépit des indiscutables [avantages concrets](#) des tableaux de bord, le **ROI** (Retour sur Investissement) direct et financier n'est pas suffisamment évident pour être discerné d'un simple regard comptable. C'est une troisième contrainte d'importance pour ce type de projet.

<http://www.chef-de-projet.org/essentiels/ROI.htm>

### La méthode de conception et de réalisation...

La méthode de conception et de réalisation est en parfaite adéquation avec la réalité de l'entreprise. Ces trois contraintes sont les fondements de sa conception et la méthode partiellement exposée ici et décrite et illustrée dans l'ouvrage de référence permet de limiter drastiquement les coûts.

- **La méthode est fondée sur un principe "Do it yourself"**  
Le livre et les *exemples à télécharger* constituent un guide d'auto-formation. 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 : "Ms Excel"**  
Le tableur *Microsoft Excel* est suffisamment performant pour concevoir des tableaux de bord personnel de pilotage dignes de ce nom.
- **Une méthode à moindres coûts.**  
Ce n'est pas un vain mot. Il vous suffit d'acheter l'ouvrage « l'Essentiel du tableau de bord » **vendu à 20,90 Euros**. Tous les exemples sont à télécharger gratuitement. La méthode est simple et ce livre vous guide pas à pas. Nul besoin de disposer de compétences informatiques pour réaliser un premier projet parfaitement opérationnel.

## Utilisez Gimsi pour vos projets d'envergure

Une réserve cependant. Autant Microsoft Excel est particulièrement adapté pour bâtir quelques tableaux de bord personnels et bien ciblés, autant il sera plus délicat de proposer un projet d'envergure à partir de ce simple outil bureautique. Les difficultés d'implantation, de maintenance, d'évolution et de standardisation exigent l'usage d'une méthode dédiée à la conduite globale du projet Business Intelligence.

Une fois la problématique du pilotage de la performance identifiée, en s'appuyant sur un projet pilote sous MS Excel par exemple, il est indispensable de passer la vitesse supérieure et de traiter le projet Business Intelligence comme il se doit. La méthode Gimsi est particulièrement adaptée à la problématique.

<http://www.piloter.org/business-intelligence/index.htm>

<http://www.nodesway.com/tableaubord/index.htm>

# 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, *Réalisation*, 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 20,90 Euros, le prix de l'ouvrage l'essentiel du tableau de bord. L'usage de la méthode est gratuit. Tous les exemples ainsi qu'un tableau de bord cadre complet sont disponibles en chargement libre pour les lecteurs du livre.

# Calculer le ROI du projet tableau de bord

## Evaluer les gains

Pour évaluer avec précision les gains qui contribuent au premier titre à la création de la richesse globale, encore faut-il définir une métrique et se placer dans une démarche désormais classique d'amélioration permanente.

Voir aussi : <http://www.chef-de-projet.org/essentiels/ROI.htm>

L'expérience de la société Nivelma, un laboratoire pharmaceutique, est particulièrement significative. Elle est utilisée comme illustration pratique et détaillée au fil des pages de l'ouvrage de référence.

## Quels sont les gains pour l'entreprise générés par un plusieurs tableaux de bord bien conçus ?

Le tableau de la page suivante présente les gains obtenus par la société Nivelma, une fois le système de tableaux de bord en "vitesse de croisière".

Il se lit très simplement.

- La première colonne liste les voies d'amélioration retenues pour lesquelles un progrès a été obtenu.
- La deuxième colonne matérialise en pourcentage l'importance au sens de la collectivité de cette voie d'amélioration.
- La troisième colonne, la plus à droite, indique la valeur du progrès constaté.

## Principe

Les voies d'amélioration attendues ont été identifiées collectivement. Une première opération de sélection sur critères a permis, toujours collectivement, d'identifier les besoins les plus cruciaux. Ensuite, une deuxième batterie de critères, la métrique en quelque sorte, a permis, une fois le système opérationnel, de détecter l'existence d'un progrès et d'en évaluer sa valeur.



## Les ROI(s) cachés de la méthode

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 orientée performance.

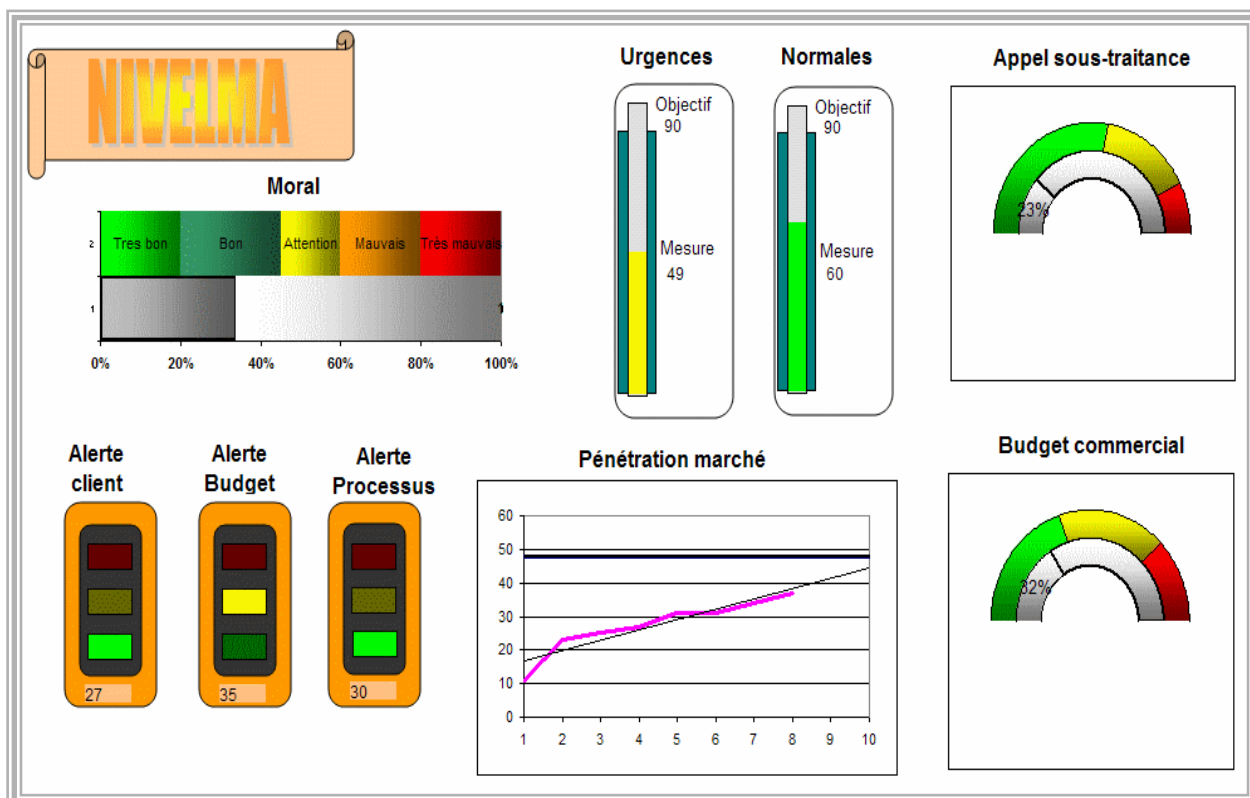
**L'ensemble de ces améliorations, le gain caché en quelque sorte, est le fruit d'une maîtrise raisonnée du développement orientée performance.**

---



# Les rôles du tableau de bord

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



# 1 Concevez le tableau de bord

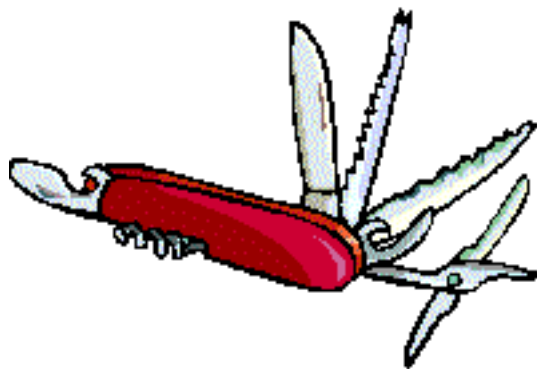
Un tableau de bord ne se construit pas en piochant de ci-delà des indicateurs supposés performants par définition.

Il est vrai que la tentation est facile ! Pourquoi s'embêter à réfléchir à la conception du tableau de bord lorsqu'il suffit de regrouper les indicateurs les plus courants de la profession. Ils sont faciles à trouver ! Il existe en effet de nombreuses listes d'indicateurs « Prêts à l'emploi » disponibles sur des sites internet ou dans des livres spécialisés écrits par des auteurs bien peu en contact avec la réalité du terrain.

En procédant ainsi vous êtes sûr de rater votre projet ! Ce sera là votre unique certitude. Composé à 100% d'indicateurs de type financier ou productiviste totalement détachés de la stratégie et des préoccupations des acteurs de l'entreprise, le tableau de bord ainsi conçu sera d'une inutilité largement reconnue.

Pour remplir sa mission d'instrument d'assistance au pilotage et faciliter ainsi la prise de décision, **un indicateur peut-être qualifié de pertinent** lorsqu'il présente impérativement trois caractéristiques suivantes :

- ***L'indicateur mesure la performance dans le sens de la démarche de progrès choisie***
- ***L'indicateur est parfaitement adapté au contexte ainsi qu'aux moyens d'action disponibles sur le terrain***
- ***L'indicateur est en accord avec les attentes spécifiques de chacun des décideurs utilisateurs du tableau de bord***

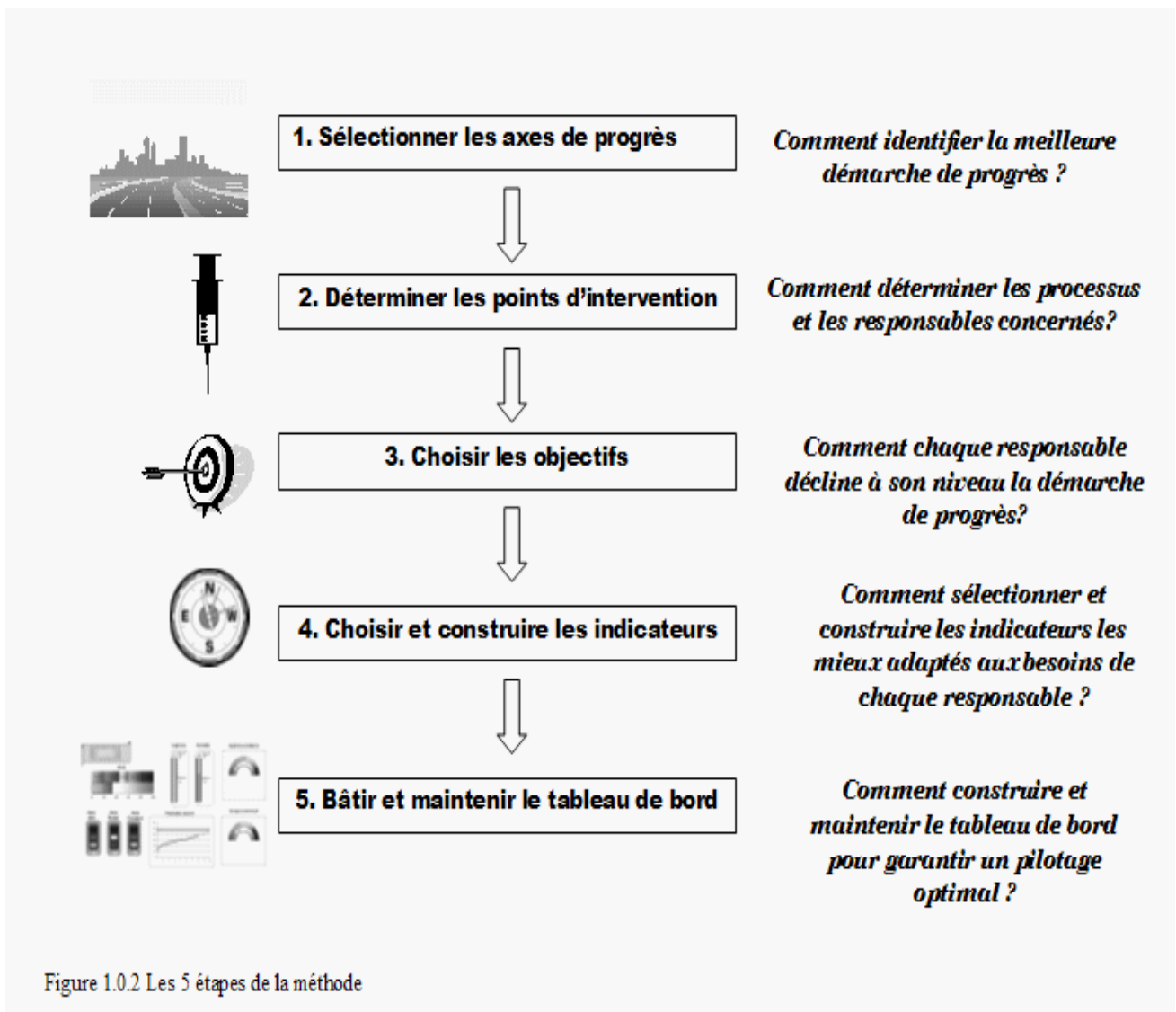


## Les 5 étapes de la méthode (conception)

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils. Cette première partie détaille les 5 étapes incontournables pour tous les projets et présente les 15 outils à connaître pour mener à son terme cette entreprise.

La méthode et les outils présentés ici sont tout à fait adaptés pour concevoir tous les types de tableau de bord de pilotage. Autant pour les PME que pour les unités autonomes de grands groupes : management, gestion, Ressources Humaines, qualité, commercial, marketing, sécurité... La démarche est aussi utilisée à profit pour concevoir et réaliser des tableaux de bord de pilotage de projet.

[http://www.chef-de-projet.org/bonnes-pratiques/tableau\\_de\\_bord\\_projet.htm](http://www.chef-de-projet.org/bonnes-pratiques/tableau_de_bord_projet.htm)



## Première partie

### Concevoir le tableau de bord en 5 étapes

#### Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès

---

- **Outil n°1** : Identifier les principales sources de revenus
- **Outil n°2** : Situer l'entreprise sur son marché
- **Outil n°3** : Évaluer les attentes des clients
- **Outil n°4** : Repérer les principaux leviers
- **Outil n°5** : Évaluer et choisir les axes de progrès

#### Étape 2 : Déterminer les points d'intervention

---

- **Outil n°6** : Identifier les activités et les processus critiques

#### Étape 3 : Sélectionner les objectifs

---

- **Outil n°7** : Choisir les objectifs
- **Outil n°8** : Mesurer les risques
- **Outil n°9** : Élaborer les plans d'action

#### Étape 4 : Sélectionner les indicateurs

---

- **Outil n°10** : Choisir les indicateurs
- **Outil n°11** : Présenter l'indicateur sur le poste de travail

#### Étape 5 : Structurer le tableau de bord

---

- **Outil n°12** : Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles
- **Outil n°13** : Construire le tableau de bord (vue de signalisation)
- **Outil n°14** : Organiser le tableau de bord (vues d'analyse et de prospection).
- **Outil n°15** : Maintenir le tableau de bord (continuité de la cohérence)



## 1<sup>ère</sup> étape

# Sélectionnez les axes de progrès

Le tableau de bord est un outil de mesure de la performance et d'aide à la décision. C'est l'outil essentiel du déploiement et de la mise en action de **la stratégie d'entreprise**. L'identification précise des axes stratégiques de progrès fixe la direction à suivre et le type de **performance à mesurer** tout comme sa **métrique**.

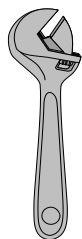
Au cours de cette étape, nous étudierons cinq outils pour faciliter le choix des axes de progrès.



### 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





## Les 5 outils pour Sélectionner les axes de progrès

<b>OUTIL N°1</b>	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 ?
<b>OUTIL N°2</b>	Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le marché ?	Comment se positionnent les produits phare sur le marché en fonction de la concurrence ? Quelles en sont les perspectives de croissance ? Quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces ?
<b>OUTIL N°3</b>	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 valeurs ? Qu'est-ce qui est important pour eux ?
<b>OUTIL N°4</b>	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 ?
<b>OUTIL N°5</b>	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 ?



## 2ème étape

# Déterminer les points d'intervention

Une fois les axes d'amélioration précisés il n'est que temps d'identifier les processus de l'entreprise concernés par cette démarche de progrès.

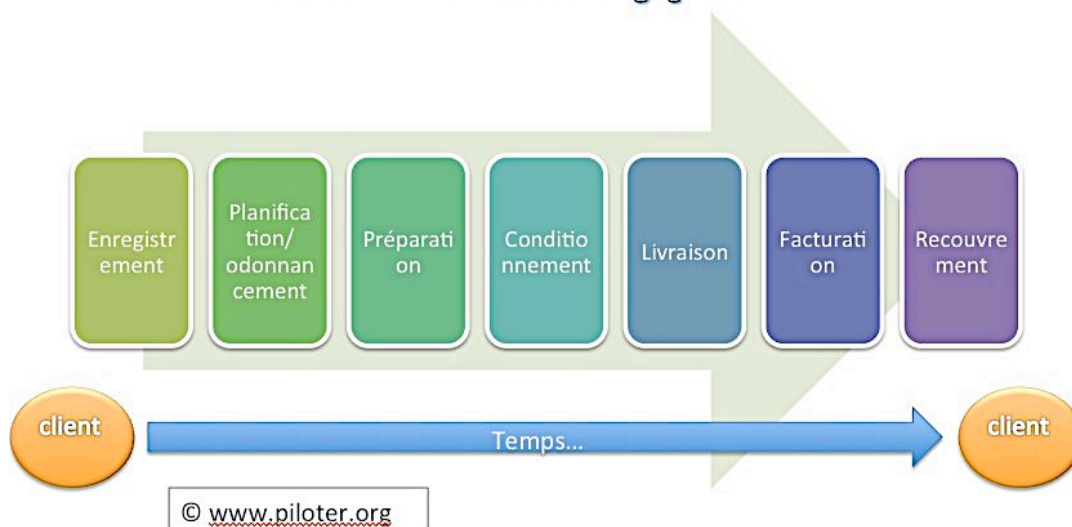
La démarche de progrès est indissociable de la mise à l'horizontale des métiers de l'entreprise afin d'identifier les processus et la **chaîne de valeurs** nécessairement orientés client. C'est ainsi que l'on pourra préciser le périmètre du projet, définir les **processus critiques** et identifier les points d'intervention.



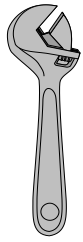
### Objectif de l'étape

Dans cette deuxième étape, il s'agira d'identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.

## Processus type

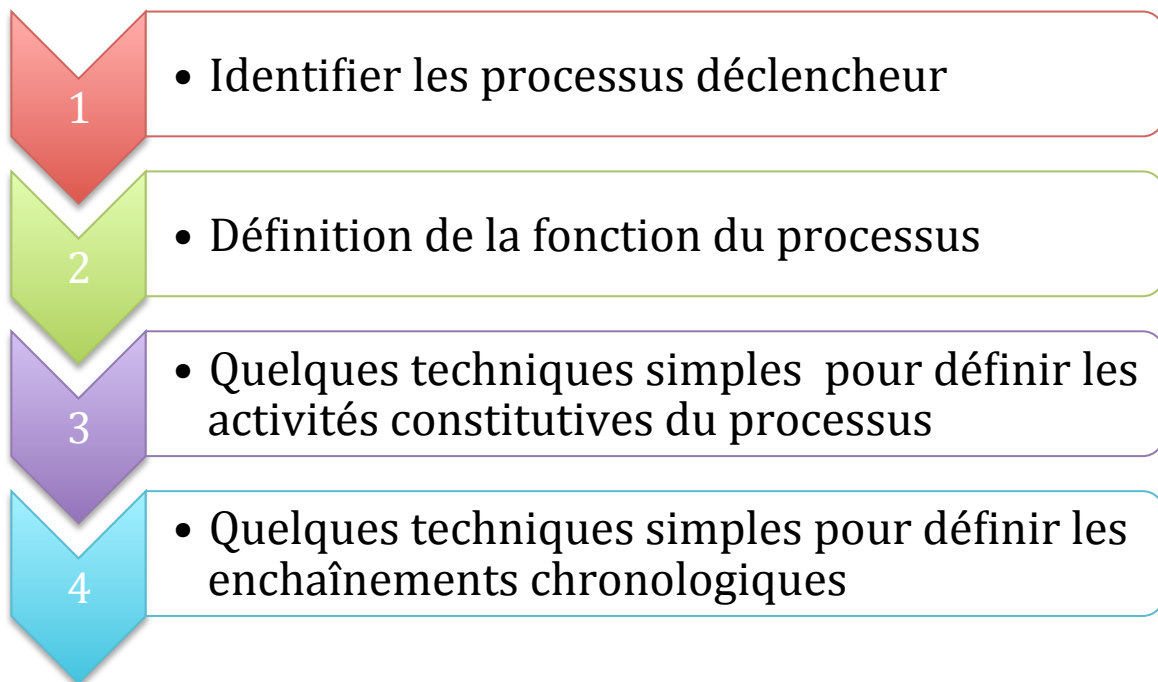




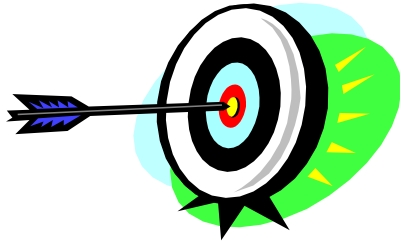


## L'outil n°6 pour déterminer les points d'intervention

<b>OUTIL N°6</b>	Identifier les activités et les processus critiques	Quelles sont les activités et processus concernés par la démarche de progrès choisis ?
------------------	---	--



Le principe de la démarche rapidement résumé en un schéma simplifié



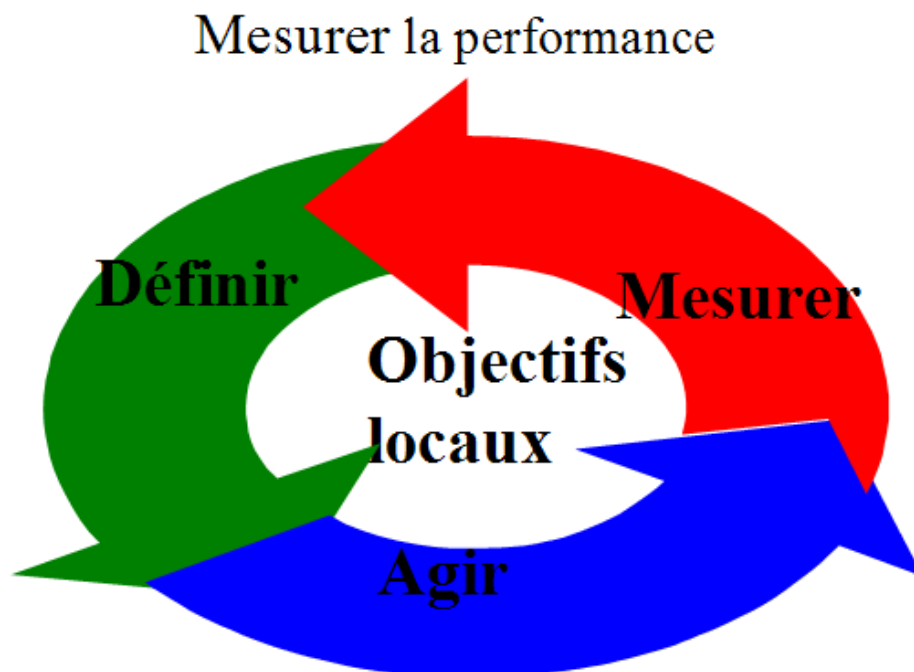
## 3ème étape Sélectionner les objectifs

L'étape de choix des objectifs est quelque part la clé de voûte du projet tableau de bord. Cette étape est aussi la plus délicate du projet. Elle matérialise concrètement **le but de progrès** à atteindre concrètement et détermine en substance le **type de décision** susceptible d'être prise par le décideur ou le groupe de décideurs le cas échéant.



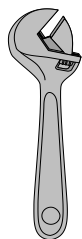
### Objectif de l'étape

Lors de cette troisième étape, il faudra sélectionner les meilleurs objectifs « tactiques » pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès.



Les indicateurs de performance orientent nos décisions !

© [www.piloter.org](http://www.piloter.org)



## Les 3 outils pour sélectionner les objectifs

<b>OUTIL N°7</b>	Choisir les objectifs	Définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue
<b>OUTIL N°8</b>	Mesurer les risques	Définir les risques d'échecs prévisibles pour les objectifs critiques
<b>OUTIL N°9</b>	Elaborer les plans d'action	Lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif

	4. Indolores	3. Limités	2. Graves	1. Dramatiques
1. Improbables				
2. Occasionnels				
3. Courants				
4. Très courants				

Analyse des risques



## 4ème étape

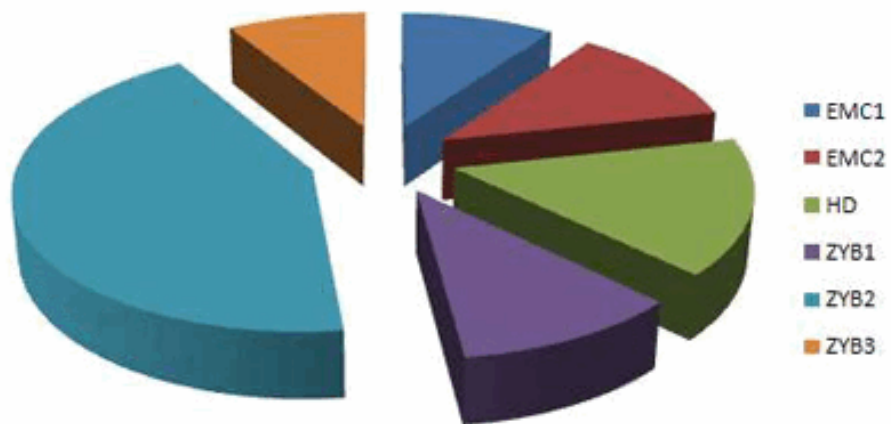
# Sélectionner les indicateurs

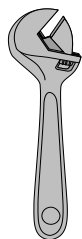
Les indicateurs de performance sont les indispensables *instruments de navigation* de la démarche de progrès engagée. Ils sont fiables par définition et étroitement adaptés au contexte du décideur, à la métrique et au type de performance à mesurer.



### Objectif de l'étape

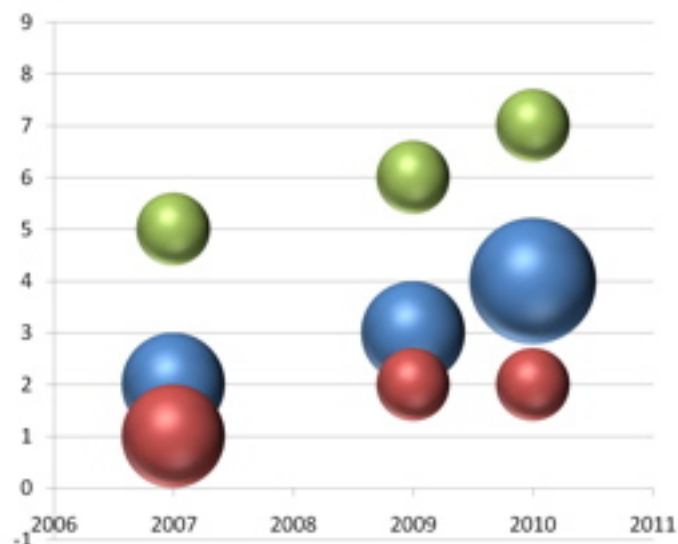
Sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur est l'objectif de la quatrième étape.

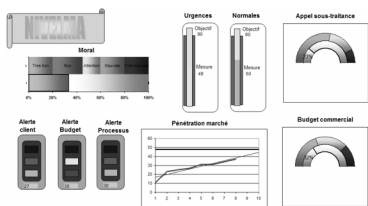




## Les 2 outils pour choisir les indicateurs pertinents

<b>OUTIL N°10</b>	Choisir les indicateurs	Sélectionner les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité et des besoins propres de chaque décideur
<b>OUTIL N°11</b>	Présenter l'indicateur sur le poste de travail	Choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonction du message à faire passer et des habitudes du décideur





## 5ème étape

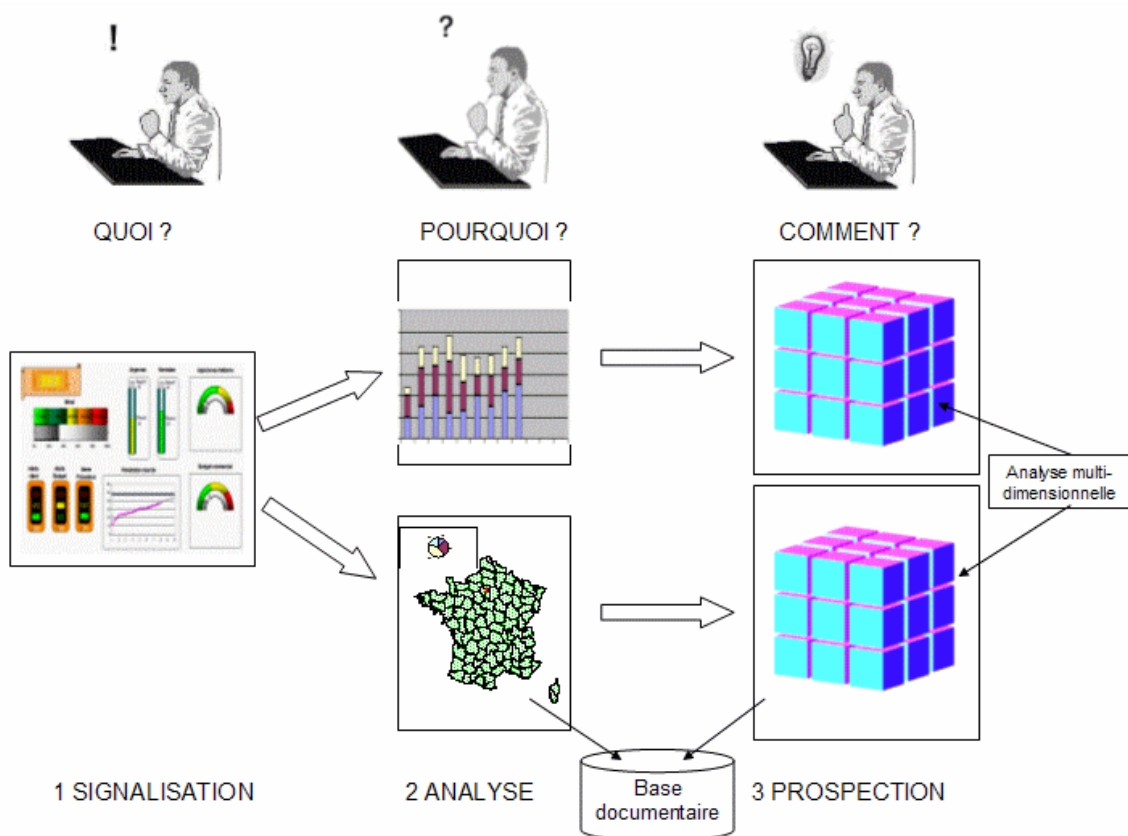
# Structurer le tableau de bord

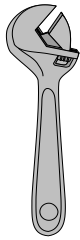
Un tableau de bord n'est pas une collection d'indicateurs aussi bien choisis soient-ils. Un bon tableau de bord est **parfaitement structuré**. Il suffit d'un seul coup d'œil pour prendre connaissance sans délai de l'information pertinente.



### Objectif de l'étape

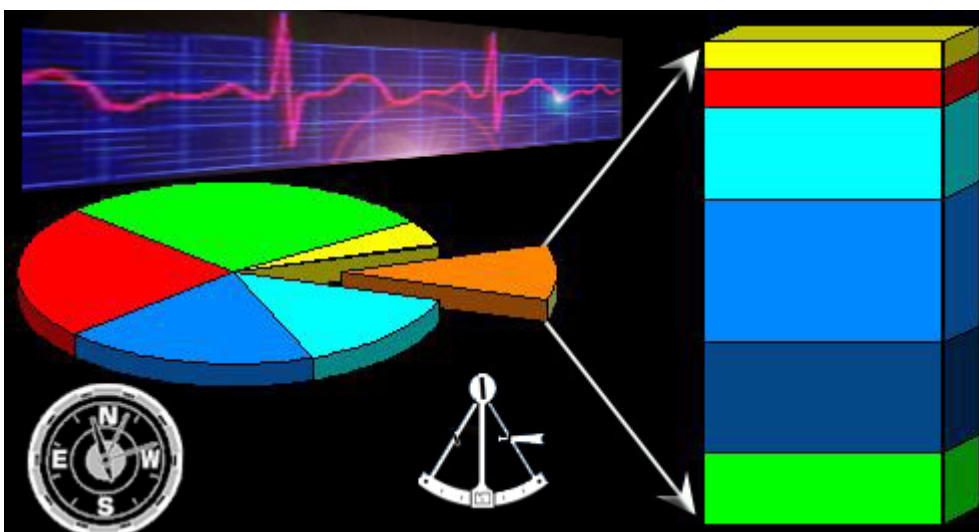
Le but ici sera de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « *d'un seul coup d'œil* ».





## Les 4 outils pour structurer le tableau de bord

<b>OUTIL N°12</b>	Préparer le tableau de bord	Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles
<b>OUTIL N°13</b>	Construire le tableau de bord	Organiser et structurer les indicateurs pour construire la vue de signalisation, page principale du tableau de bord
<b>OUTIL N°14</b>	Organiser le tableau de bord	Créer les vues d'analyses et de prospection Définir les enchaînements
<b>OUTIL N°15</b>	Maintenir le tableau de bord	Assurer la continuité de la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs et le système à piloter

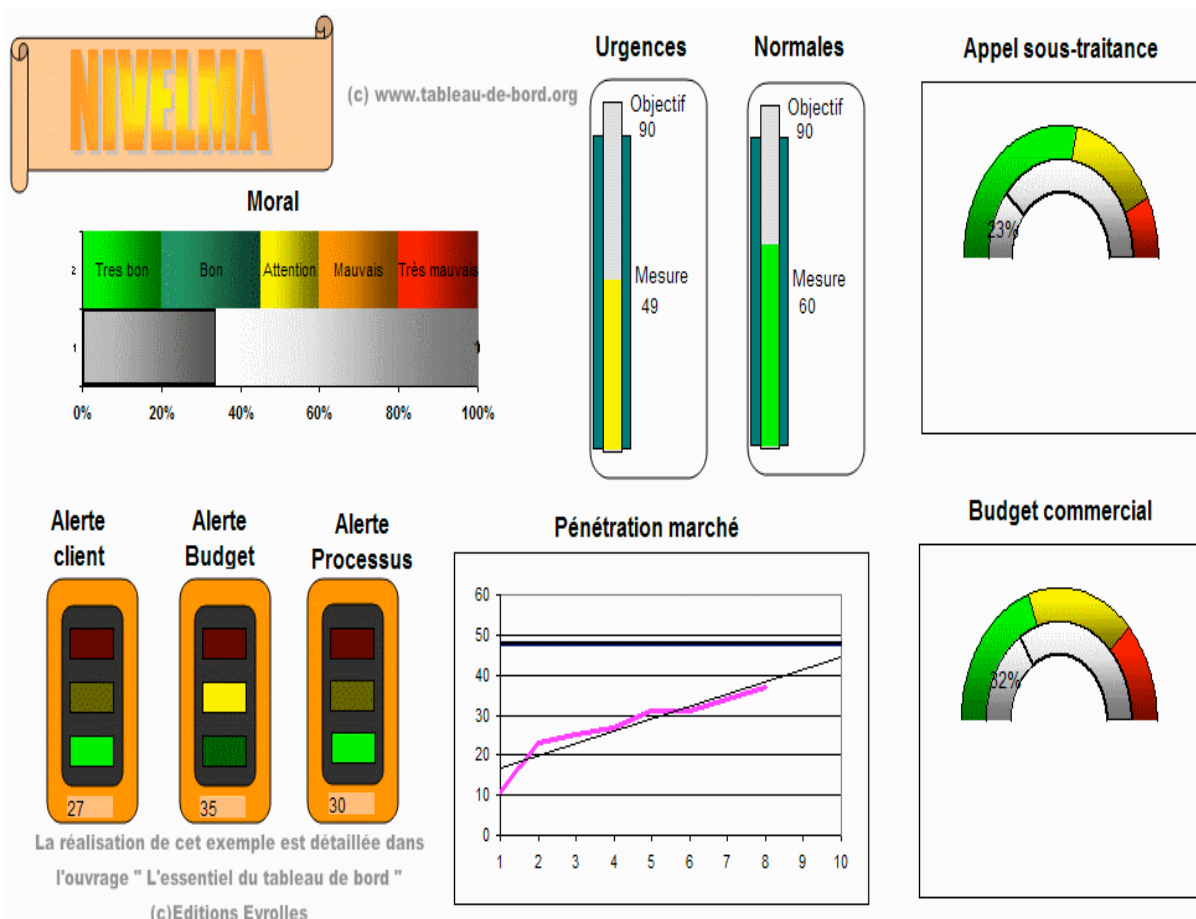




## 2 Réalisez le tableau de bord



Une fois le tableau de bord conçu il est temps de passer à la phase pratique. **Microsoft Excel®** est bien suffisant pour réaliser un tableau de bord parfaitement efficace notamment dans le cadre d'un projet léger. C'est aussi un excellent outil de formation et de sensibilisation avant de déployer un projet d'ampleur. Les managers ayant eu l'occasion de bâtir un tableau de bord avec Excel sont mieux armés pour exprimer leurs besoins et participer lors d'un projet de Business Intelligence d'ampleur. Au cours des 15 fiches pratiques que nous allons étudier dès à présent, nous passerons en revue toutes les étapes pour construire un tableau de bord de pilotage professionnel.



## Seconde partie Construire son tableau de bord avec Excel®

### Temps 1 : Piqûre de rappel

---

- **Fiche pratique n°1** : Principe et structure d'Excel®
- **Fiche pratique n°2** : Utiliser les formules et les fonctions

### Temps 2 : Construire la page de signalisation

---

- **Fiche pratique n°3** : Construire les indicateurs
- **Fiche pratique n°4** : Professionnaliser la présentation des pages.
- **Fiche pratique n°5** : Définir les accès aux vues de détail

### Temps 3 Construire les pages d'analyse

---

- **Fiche pratique n°6** : Utiliser le bon graphique pour présenter les informations
- **Fiche pratique n°7** : Utiliser l'outil de cartographie pour analyser les données
- **Fiche pratique n°8** : Utiliser les sparklines pour étudier vos données

### Temps 4 Construire les pages de prospection

---

- **Fiche pratique n°9** : Utiliser les scénarios
- **Fiche pratique n°10** : Utiliser le solveur
- **Fiche pratique n°11** : Utiliser les tableaux croisés dynamiques

### Temps 5 Finaliser le tableau de bord

---

- **Fiche pratique n°12** : Utiliser les macros et les fonctions personnalisées pour automatiser et standardiser les tableaux de bord
- **Fiche pratique n°13** : Utiliser les indicateurs programmés
- **Fiche pratique n°14** : Connecter une feuille Excel® à une base de données extérieure
- **Fiche pratique n°15** : Utiliser une base OLAP .

*Tous les exemples proposés ici sont directement téléchargeable pour les lecteurs du livre depuis le site : [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org)*

---

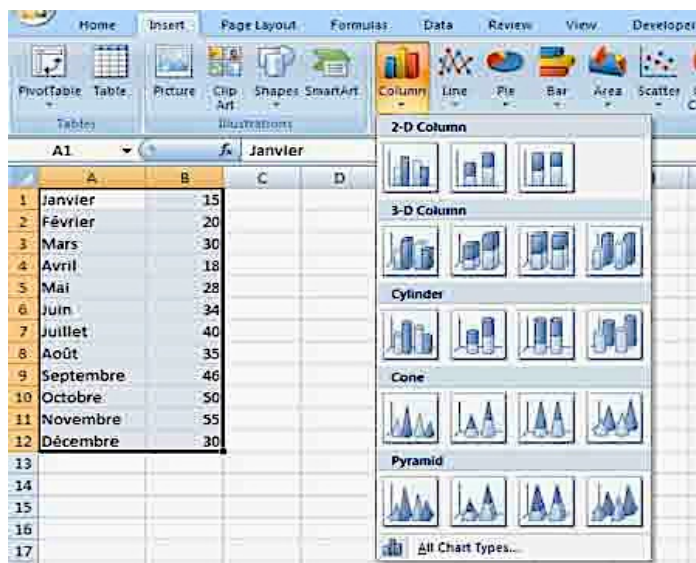
# Temps 1

## Piqûre de rappel

Cette première étape est un rappel sur les principes des tableaux.  
La première fiche permet de prendre un peu de recul et d'étudier la structure d'Excel®.  
La seconde fiche est consacrée à la feuille de calcul, principe fondateur d'Excel®

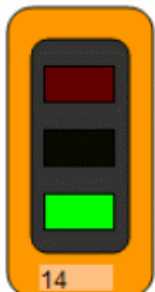
### Un rapide survol des principes d'Excel

Fiche pratique 1	Le principe d'Excel	La structure d'Excel
Fiche pratique 2	Utiliser les formules et fonctions	Rappel sur les principes de la feuille de calcul, élément central d'Excel



## Temps 2

# Construire la page de signalisation



La page dite de « signalisation » est la vue principale du tableau de bord. La page de signalisation présente les quelques indispensables indicateurs pertinents pour piloter l'activité. Nous étudierons au cours de cette deuxième étape, trois outils pour bâtir cette vue essentielle.

<b>Fiche pratique 3</b>	Construire des indicateurs de type tachymètre, vumètre, thermomètre sans programmation	Les fonctions élémentaires d'Excel® sont tout à fait suffisantes pour construire les indicateurs de premier niveau
<b>Fiche pratique 4</b>	Professionaliser la présentation des pages	Comment supprimer les menus inutiles, le quadrillage, les noms de colonne, ajouter le logo, protéger les feuilles
<b>Fiche pratique 5</b>	Intégrer les appels aux pages de détail et les boutons de commandes	Comment appeler une vue de détail d'un simple clic sur l'indicateur.



***La page de signalisation répond  
à la question QUOI ?***

---

## Temps 3

# Construire les pages d'analyse

Le décideur interpellé par la valeur prise par un indicateur souhaite en savoir un peu plus. Pour cela, il appelle une page d'analyse spécifique qui présente des éléments complémentaires et de détails afin de mieux comprendre la situation réelle. Nous étudierons au cours de cette troisième étape 3 outils pour créer des pages d'analyse pertinentes.

<b>Fiche pratique 6</b>	Utiliser le bon graphique pour présenter les informations	Les graphiques ne sont pas interchangeables. Chaque type de graphique correspond à une problématique d'analyse
<b>Fiche pratique 7</b>	Utiliser l'outil de cartographie	La cartographie est particulièrement adaptée pour replacer la performance dans le contexte géographique et démographique
<b>Fiche pratique 8</b>	Utiliser les graphiques sparklines	Les graphiques sparklines sont particulièrement recommandés pour enrichir l'information délivrée par les tableaux de données



***Les pages d'analyse répondent***

***à la question POURQUOI ?***

## Temps 4

# Construire les pages de prospection

Les problèmes rencontrés par les décideurs en situation sur le terrain sont souvent complexes. Le détail de l'information n'est pas toujours suffisant pour tirer un enseignement susceptible d'éclairer la décision à prendre.

Pour apporter des éléments de réponse à la question « Comment faire ? », nous étudierons au cours de cette 4<sup>ème</sup> étape l'usage de trois outils complémentaires de prospection.

<b>Fiche pratique 9</b>	Utiliser les scénarios	Les scénarios apportent des réponses aux problèmes du type: « <i>Que se passerait-il si ?...</i> »
<b>Fiche pratique 10</b>	Utiliser le solveur	Le solveur apporte des réponses aux problèmes du type : « <i>Comment faire pour... ?</i> »
<b>Fiche Pratique 11</b>	Utiliser les tables croisées dynamiques	Les tables croisées dynamiques apportent un éclairage multidimensionnel aux données



***Les pages de prospection***

***à la question COMMENT?***

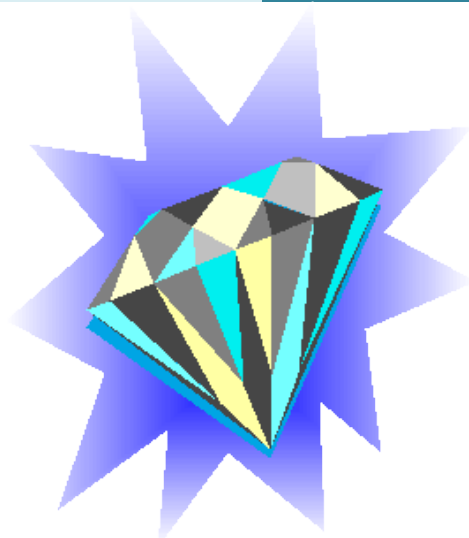
---

## Temps 5

# Finaliser le tableau de bord

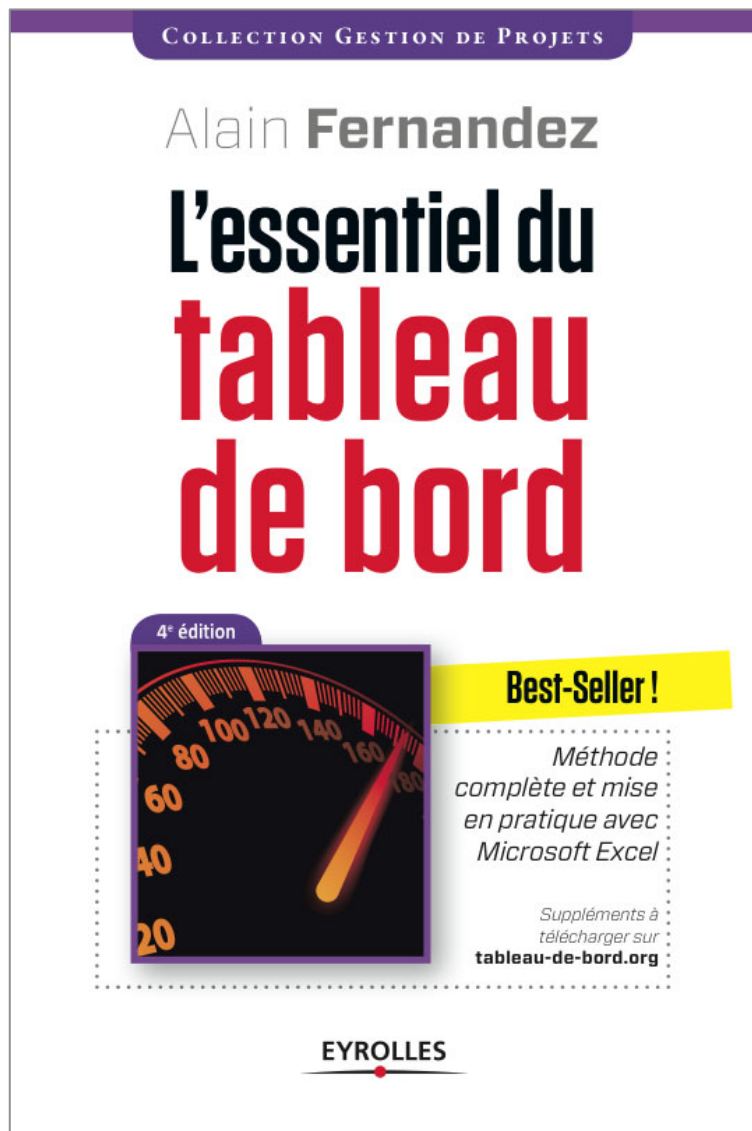
Pour aller encore plus avant, il est tout à fait possible d'enrichir la performance du tableur Excel en utilisant les capacités de l'outil de programmation Visual Basic® intégré ainsi que les capacités de connexions aux bases de données de l'entreprise, de production ou décisionnelles. Les quatre outils de cette 5<sup>ème</sup> et dernière étape sont toutefois réservés aux utilisateurs avertis.

<b>Fiche pratique 12</b>	Développer des macros Personnaliser les fonctions	Les macros sont utiles pour automatiser les enchaînements complexes de fonction. L'utilisateur peut écrire ses propres fonctions
<b>Fiche pratique 13</b>	Utiliser les indicateurs programmés	En utilisant l'outil intégré de programmation VBA, le concepteur peut générer des indicateurs sophistiqués
<b>Fiche pratique 14</b>	Connecter une feuille Excel® à une base de données extérieure	Comment établir une liaison directe avec les données de l'entreprise ?
<b>Fiche pratique 15</b>	Connecter Excel® à un serveur OLAP	Comment établir une liaison directe avec le serveur de données décisionnelles ?





*L'essentiel du tableau de bord*  
*Méthode complète et mise en pratique*  
*avec Microsoft Excel*



**4<sup>ème</sup> édition**, 250 pages illustrées, 20,90 Euros  
Plus de 25.000 exemplaires vendus  
Tous les exemples sont gratuits pour les lecteurs du livre

Disponible notamment chez les libraires en ligne  
[www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org)

Disponible aussi au format numérique en téléchargement immédiat :  
[www.tableau-de-bord.org](http://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 méthode Gimsi®

## *Du même auteur, chez le même éditeur*

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel en totalité  
5ème édition 2011

[www.nodesway.com](http://www.nodesway.com)



À son compte,  
De salarié à entrepreneur indépendant,  
le guide pratique  
1ère édition 2012

[www.asoncompte.com](http://www.asoncompte.com)



Le chef de projet efficace 12 bonnes pratiques pour une démarche d'entrepreneur

4ème édition 2011

[www.chef-de-projet.org](http://www.chef-de-projet.org)



Le bon usage des technologies expliqué au manager

Les technologies de l'information expliquées en terme d'usage

[www.piloter.org](http://www.piloter.org)

