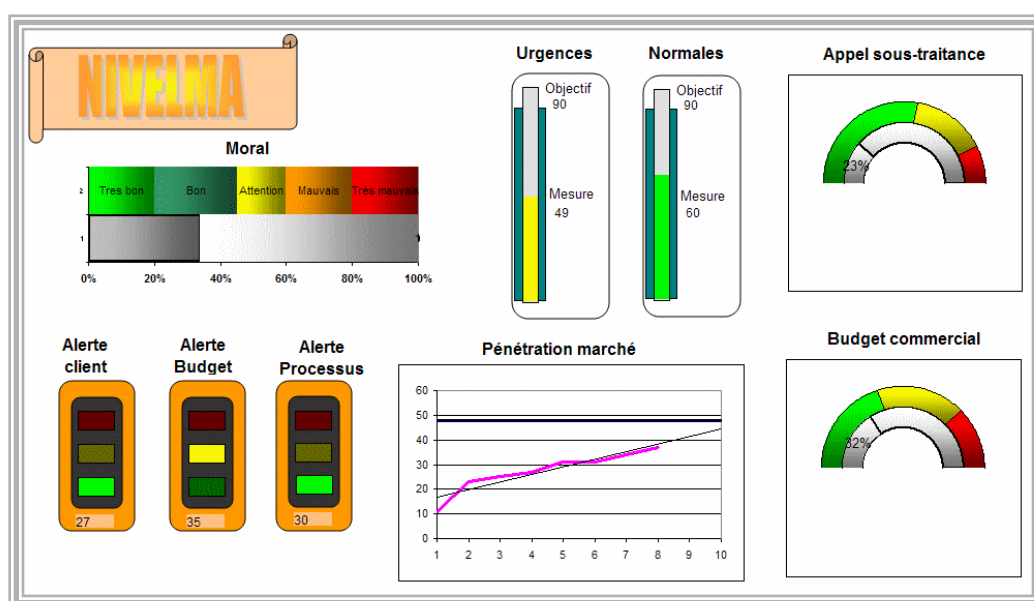




Le tableau de bord avec Microsoft Excel

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



V1.0 04/2012

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.

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 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 important¹. Fondée sur la méthode Gimsi®, elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit.

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

Pour ne pas abandonner le lecteur au moment du passage à l'action, la seconde partie de ce livre est consacrée à l'utilisation de Microsoft Excel® comme outil de tableau de bord. Excel®, composant majeur de la gamme Office®, est présent sur la très grande majorité des postes. Ce tableur est suffisamment puissant pour répondre aux besoins précis de la plupart des utilisateurs.

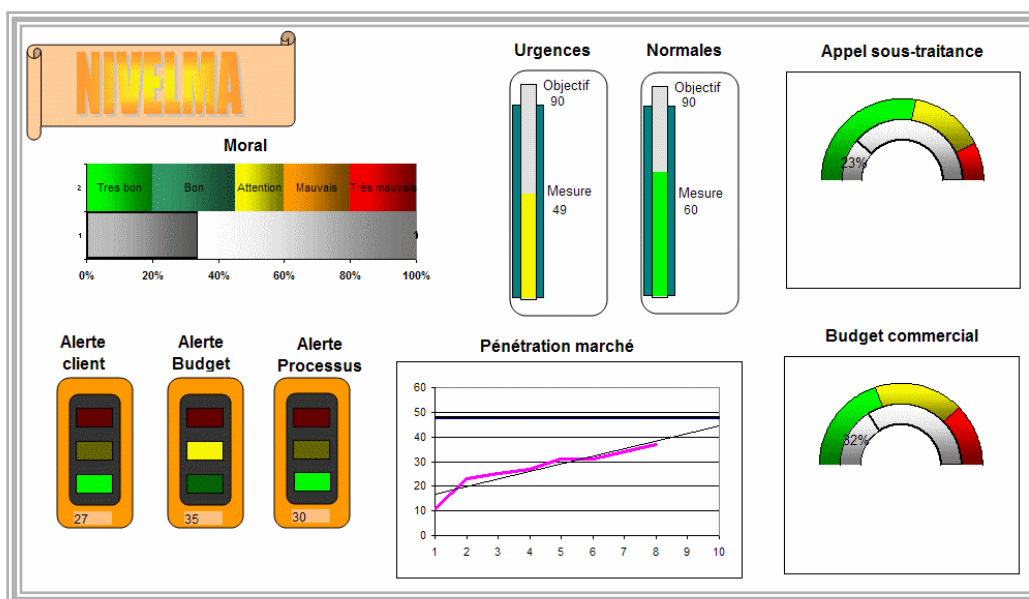
Il permet en tout cas de débroussailler le problème avant de passer à un outil plus puissant et spécifique de l'aide à la décision.

Cette nouvelle édition remaniée et complétée intègre les spécificités ergonomiques et fonctionnelles de **Microsoft Excel 2010**. Seule la fiche numéro 12 consacrée à l'usage des sparklines est réservée à cette ultime version. Les 14 autres fiches pratiques, les outils et le tableau de bord exemple à télécharger depuis le site www.tableau-de-bord.org, sont compatibles avec **toutes les versions de Microsoft Excel depuis la version 2000**.





Bon pilotage !

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 » 3^{ème} édition publié aux Editions d'Organisation © Groupe Eyrolles



Concurrence, rapidité de réalisation et coûts réduits

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

Les entreprises confrontées à un contexte concurrentiel toujours plus exacerbé sont tenues d'aller vite. Il faut rapidement passer du concept à la réalité. Sans temps mort. Cette nouvelle méthode vous propose les outils pour identifier sans hésitation les *axes de progrès* les mieux adaptés à votre environnement concurrentiel et sélectionner ensuite les indicateurs les plus pertinents.

Concurrence et rapidité

Au contraire de la grande majorité des méthodes disponibles, la méthode proposée ici ne vous laisse pas en panne en cours de chemin. On en reste pas à la théorie et aux conseils abstraits bien loin du terrain. L'ouvrage de référence se poursuit avec la construction concrète proprement dite du tableau de bord, de votre tableau de bord.

Concurrence et *rapidité* d'action sont les deux contraintes de l'entreprise moderne les plus souvent citées.

A celles-ci, il ne faut pas oublier d'ajouter la limitation des budgets pour les projets ne touchant qu'indirectement l'amélioration de la productivité. Le tableau de bord de pilotage est effectivement l'instrument majeur de la mise en oeuvre d'une démarche de progrès.

En dépit des [avantages concrets](#) il est sûr que le [ROI](#) 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 totalement 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 téléchargeables* constituent un guide auto-formateur. 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 très largement suffisamment performant pour concevoir des tableaux de bord personnel de pilotage dignes de ce nom. Il est présent en standard sur la grande majorité des postes informatiques.
- 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 moins de 20 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 un premier projet parfaitement opérationnel.
- www.tableau-de-bord.org

Utilisez Gimsi pour vos projets d'envergure

Une réserve cependant. Autant MS Excel est particulièrement adapté pour bâtir un tableau de bord personnel et isolé, autant il serait impensable et même irresponsable de proposer un projet d'envergure à partir de ce simple outil bureautique. Ne serait-ce que pour les difficultés insurmontables de maintenance, d'évolution et de standardisation, des impossibilités évidentes pour tous ceux qui ont l'habitude des projets technologiques d'entreprise.

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 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 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 téléchargement libre pour les lecteurs du livre.

Calculer le ROI du projet tableau de bord

Evaluer les gains

Pour évaluer avec précision ces 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, particulièrement significative est utilisée comme illustration pratique et détaillée au fil des pages de l'ouvrage de référence

Nivelma est un laboratoire pharmaceutique, c'est aussi le cas pratique et réel utilisé pour confronter la démarche aux réalités du terrain,

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.

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.

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

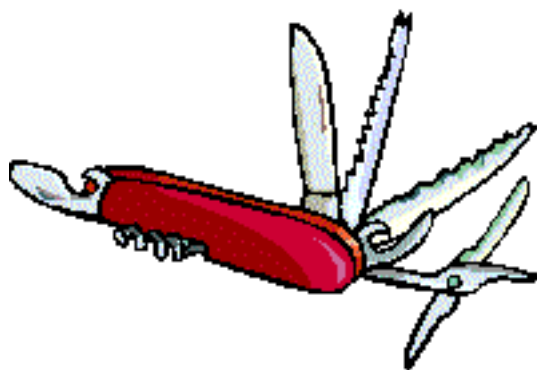
Un tableau de bord ne se construit pas en piochant de ci-delà des indicateurs supposés performants par définition.

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 le 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 :

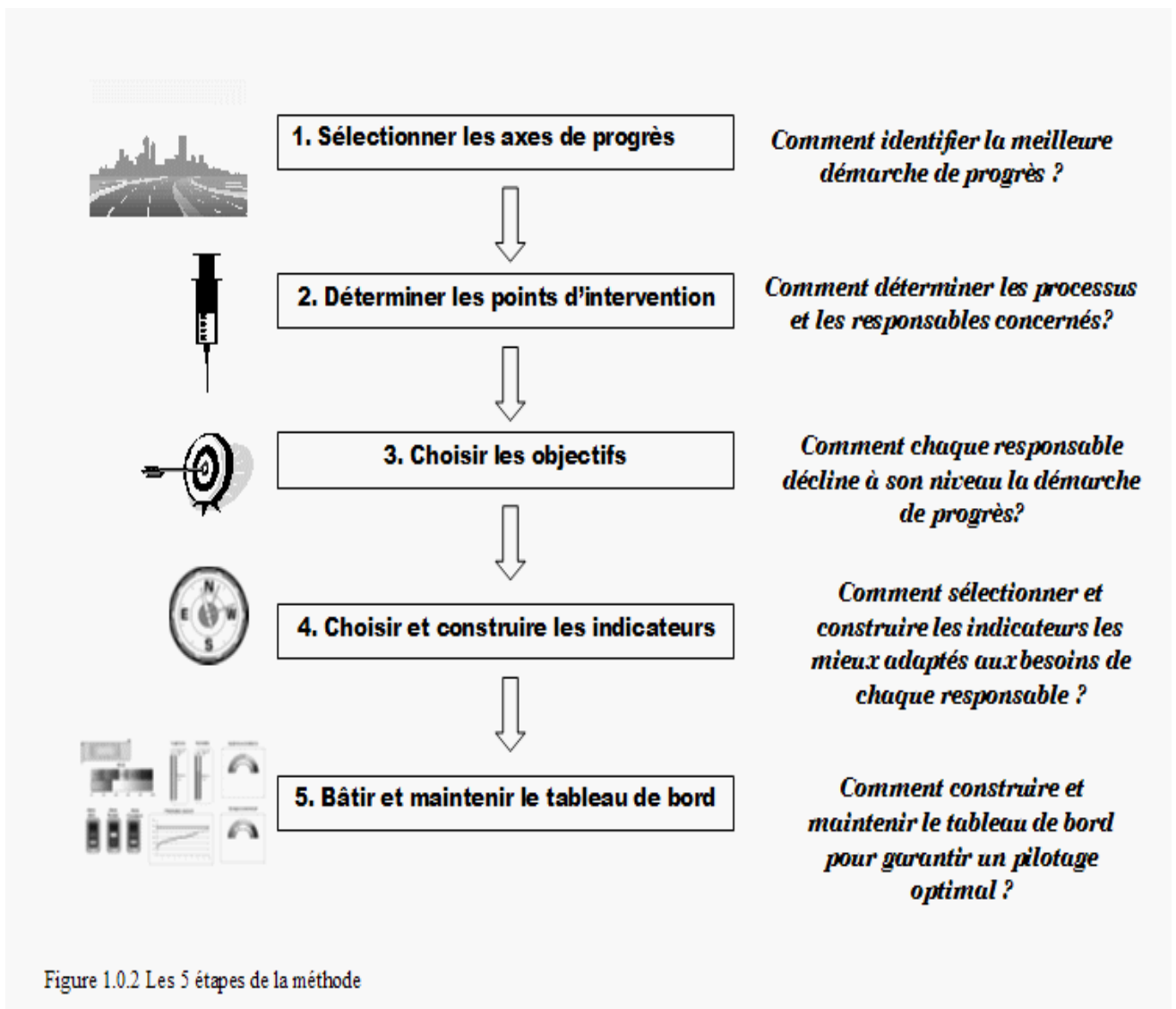
- L'indicateur mesure la performance dans le sens de la démarche de progrès choisie ;
- L'indicateur est parfaitement adapté au contexte ainsi qu'aux moyens d'action disponibles sur le terrain ;
- L'indicateur est en accord avec les attentes spécifiques de chacun des décideurs utilisateurs du tableau 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 tout type de tableau de bord de pilotage pour les PME ou les unités autonomes de grand groupe : management, gestion, RH, qualité, commercial, marketing, sécurité... La démarche est aussi utilisée pour concevoir des tableaux de bord de pilotage de projet. 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^{ère} 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 un outil essentiel au déploiement de la stratégie d'entreprise. Sa conception s'inscrit donc dans une démarche de progrès plus globale étroitement définie par les axes stratégiques choisis. C'est ainsi que l'on pourra définir la performance et sa métrique.

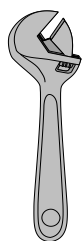
Au cours de cette étape, nous étudierons cinq outils pour faciliter le choix des axes de progrès.



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

OUTIL N°1	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 ?
OUTIL N°2	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 ?
OUTIL N°3	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 ?
OUTIL N°4	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 ?
OUTIL N°5	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

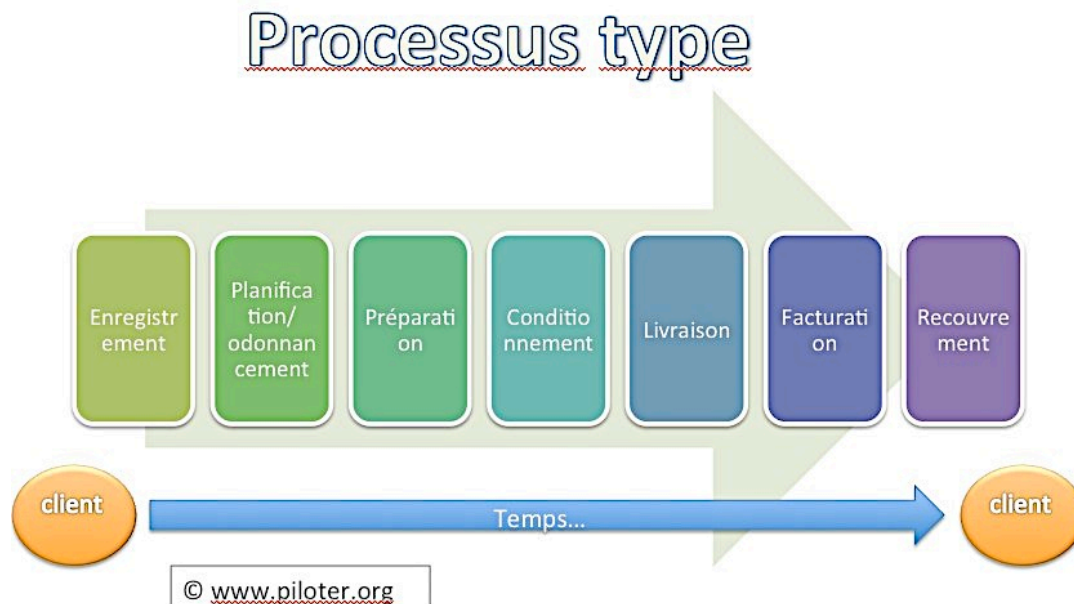
Une fois les axes d'amélioration précisés il n'est que temps d'identifier les processus de l'entreprise concernés par cette démarche de progrès.

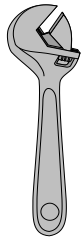
La démarche de progrès est indissociable de la mise à l'horizontale de l'activité de l'entreprise afin d'identifier les processus et la chaîne de valeurs nécessairement orientée client. C'est ainsi que l'on pourra préciser le périmètre du projet et identifier les points d'intervention.



Objectif de l'étape

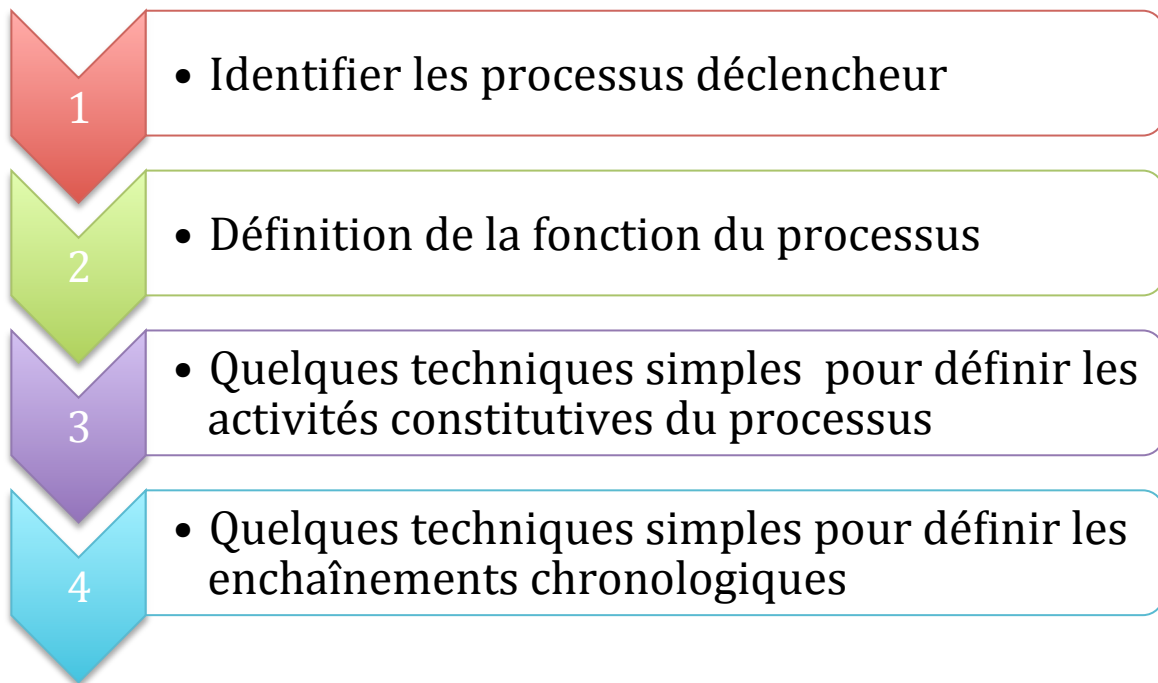
Dans cette deuxième étape, il s'agira d'identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.



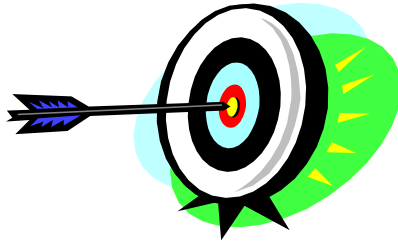


L'outil n°6 pour déterminer les points d'intervention

OUTIL N°6	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



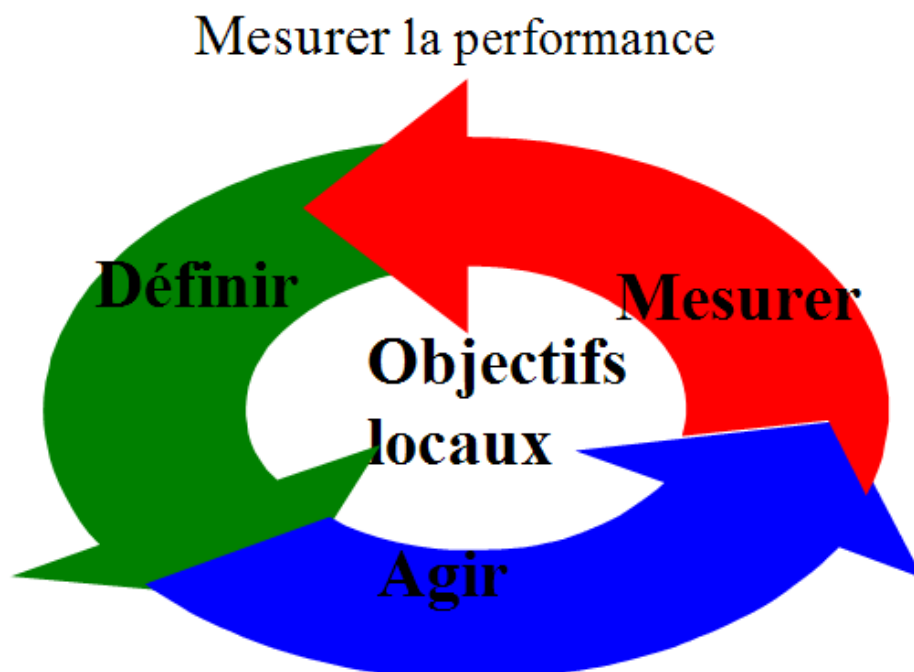
3ème étape Sélectionner les objectifs

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 détermine le type de décision susceptible d'être prise par le décideur ou le groupe de décideurs le cas échéant.



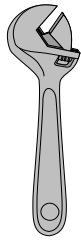
Objectif de l'étape

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



Les 3 outils pour sélectionner les objectifs

OUTIL N°7	Choisir les objectifs	Définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue
OUTIL N°8	Mesurer les risques	Définir les risques d'échecs prévisibles pour les objectifs critiques
OUTIL N°9	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				X
3. Courants			X	X
4. Très courants			X	X

Analyse des risques



4ème étape

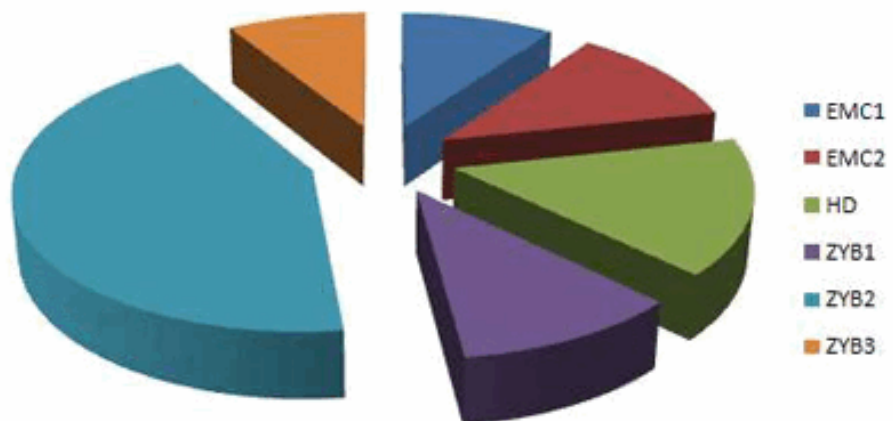
Sélectionner les indicateurs

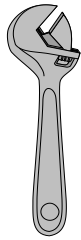
Les indicateurs de performance sont les indispensables instruments de navigation de la démarche de progrès engagée. Ils sont fiables par définition et étroitement adaptés au contexte du décideur, à la métrique et au type de performance à mesurer.



Objectif de l'étape

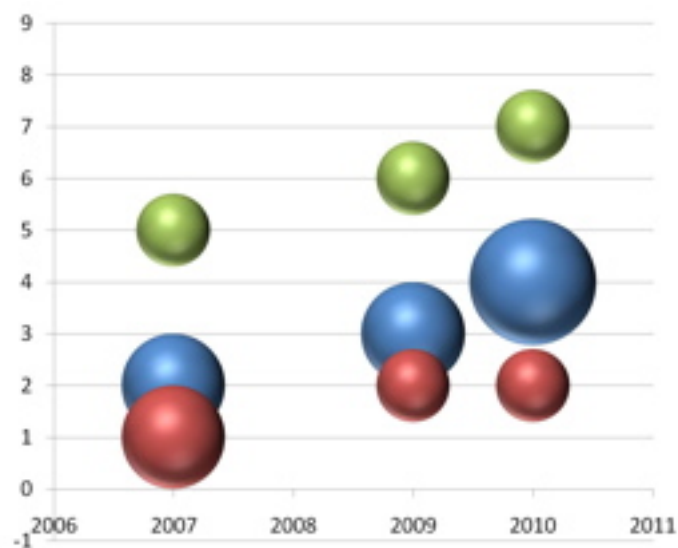
Sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur est l'objectif de la quatrième étape.

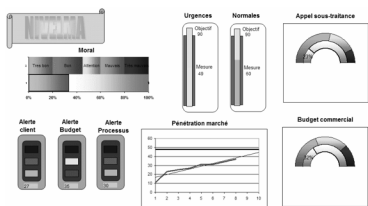




Les 2 outils pour choisir les indicateurs pertinents

OUTIL N°10	Choisir les indicateurs	Sélectionner les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité et des besoins propres de chaque décideur
OUTIL N°11	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

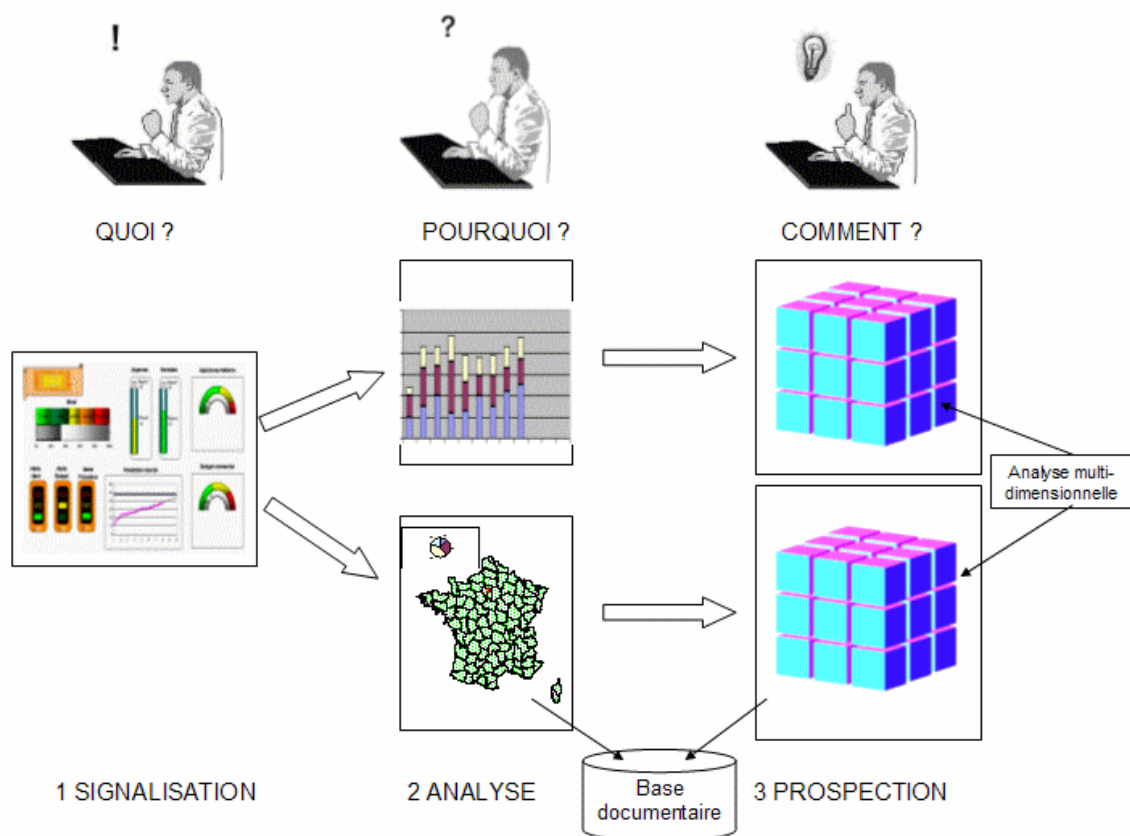
Structurer le tableau de bord

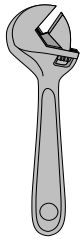
Un tableau de bord n'est pas une collection d'indicateurs aussi bien choisis soient-ils. Un bon tableau de bord est parfaitement structuré. Il suffit d'un seul coup d'œil pour prendre connaissance sans délai de l'information pertinente.



Objectif de l'étape

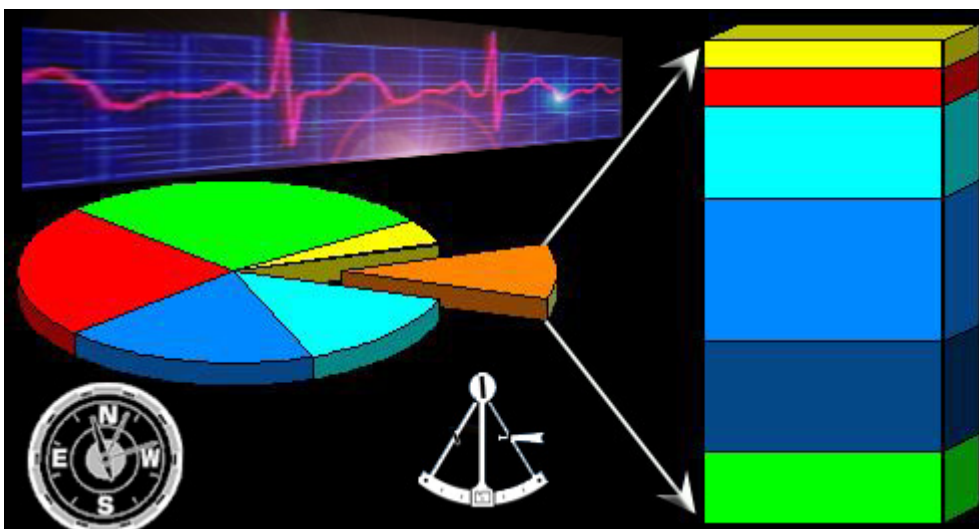
Le but ici sera de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « *d'un seul coup d'œil* ».





Les 4 outils pour structurer le tableau de bord

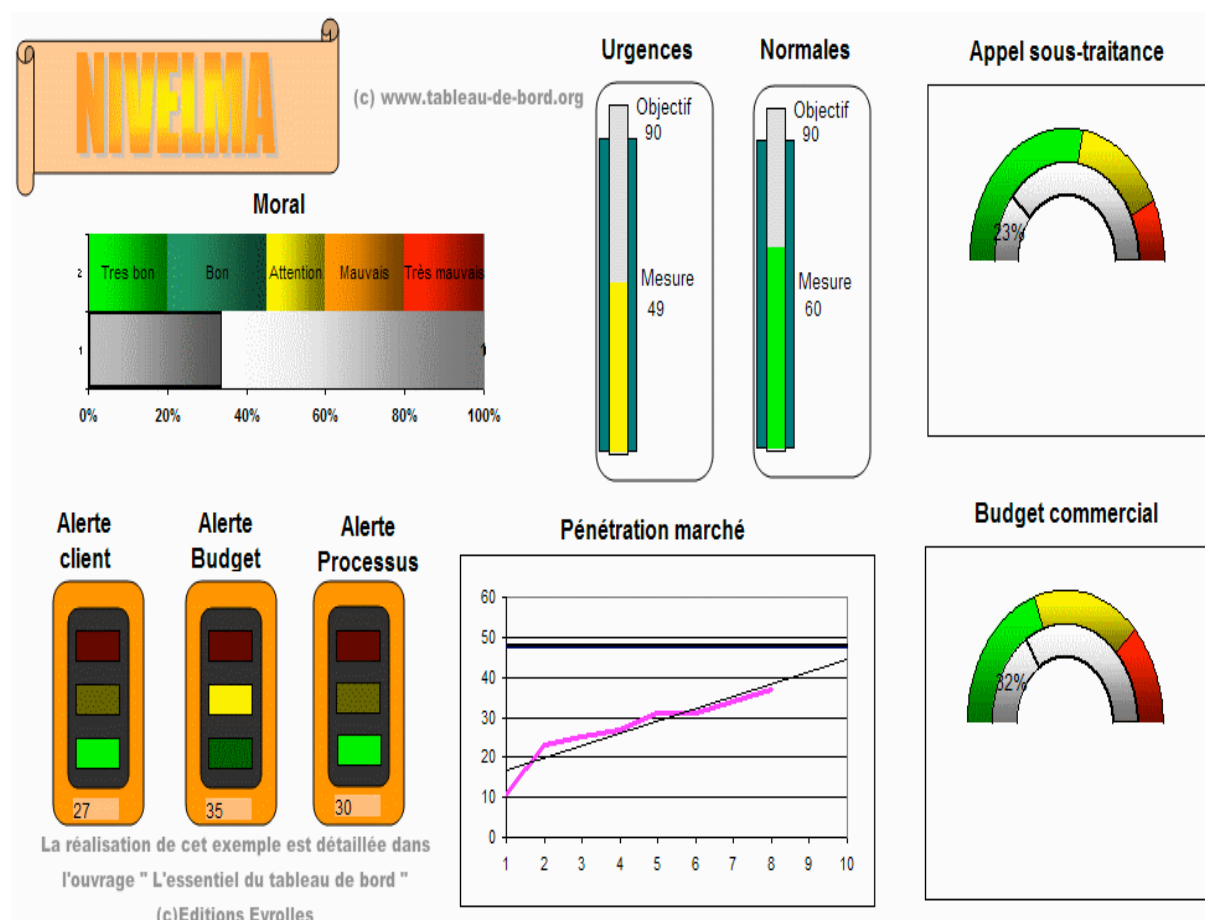
OUTIL N°12	Préparer le tableau de bord	Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles
OUTIL N°13	Construire le tableau de bord	Organiser et structurer les indicateurs pour construire la vue de signalisation, page principale du tableau de bord
OUTIL N°14	Organiser le tableau de bord	Créer les vues d'analyses et de prospection Définir les enchaînements
OUTIL N°15	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 depuis le site : www.tableau-de-bord.org

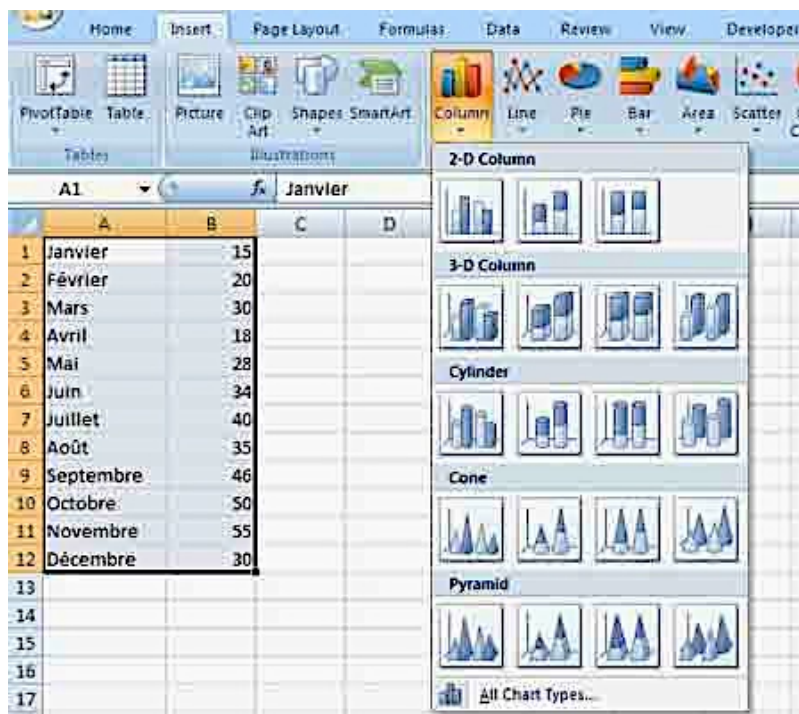
Temps 1

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.

Fiche pratique 3	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
Fiche pratique 4	Professionnaliser la présentation des pages	Comment supprimer les menus inutiles, le quadrillage, les noms de colonne, ajouter le logo, protéger les feuilles
Fiche pratique 5	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

Produit	Décembre	
Celuva	14800	
Celuva-B12	24600	
Mecana	8100	
Mecana-Extra	4600	
Difonia	35400	
Difonia-Plus	16300	

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.

Fiche pratique 6	Utiliser le bon graphique pour présenter les informations	Les graphiques ne sont pas interchangeables. Chaque type de graphique correspond à une problématique d'analyse
Fiche pratique 7	Utiliser l'outil de cartographie	La cartographie est particulièrement adaptée pour replacer la performance dans le contexte géographique et démographique
Fiche pratique 8	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^{ème} étape l'usage de trois outils complémentaires de prospection.

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



Les pages de prospection

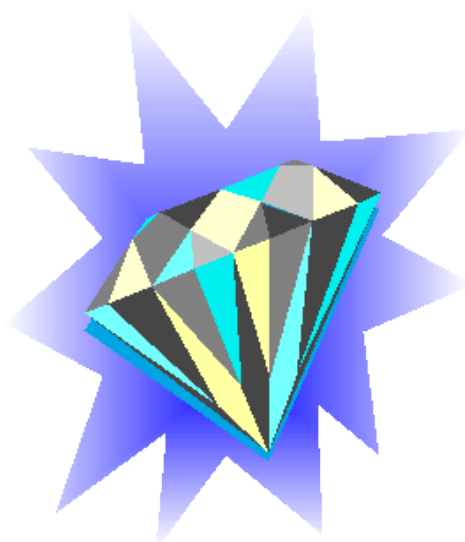
à la question COMMENT?

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^{ème} et dernière étape sont toutefois réservés aux utilisateurs avertis.

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



3^{ème} édition, 250 pages illustrées, 20 Euros
Plus de 20.000 exemplaires vendus
Tous les exemples sont gratuits pour les lecteurs du livre

Disponible notamment chez les libraires en ligne
www.tableau-de-bord.org

Disponible aussi au format numérique en téléchargement immédiat :
www.tableau-de-bord.org

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique

avec Microsoft Excel

- Une méthode de conception du tableau de bord en **5 étapes et 15 outils**.
- Les clés pour construire un tableau de bord avec **Microsoft Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques**. Tous les exemples, ainsi qu'un tableau de bord cadre complet, sont disponibles sur le site dédié de l'auteur (www.tableau-de-bord.org).
- De précieux repères avec une liste de **Questions/Réponses**.

La méthode proposée 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.

La première partie de cet ouvrage développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord efficace : définition des axes de progrès, identification des indicateurs clés, composition des écrans.

La seconde partie est orientée réalisation. Les fonctionnalités de Microsoft Excel nécessaires à la réalisation sont présentées et expliquées. Nul besoin d'être un expert, ce livre vous guide pas à pas pour réaliser votre tableau de bord de pilotage opérationnel.

Le site de référence : www.tableau-de-bord.org

Les 4 ouvrages de la collection

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel en totalité
5ème édition 2011

www.nodesway.com



L'essentiel du tableau de bord,
Concevoir le tableau de bord de pilotage
avec Microsoft © Excel
3ème édition 2011

www.tableau-de-bord.org



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

4ème édition 2011

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

