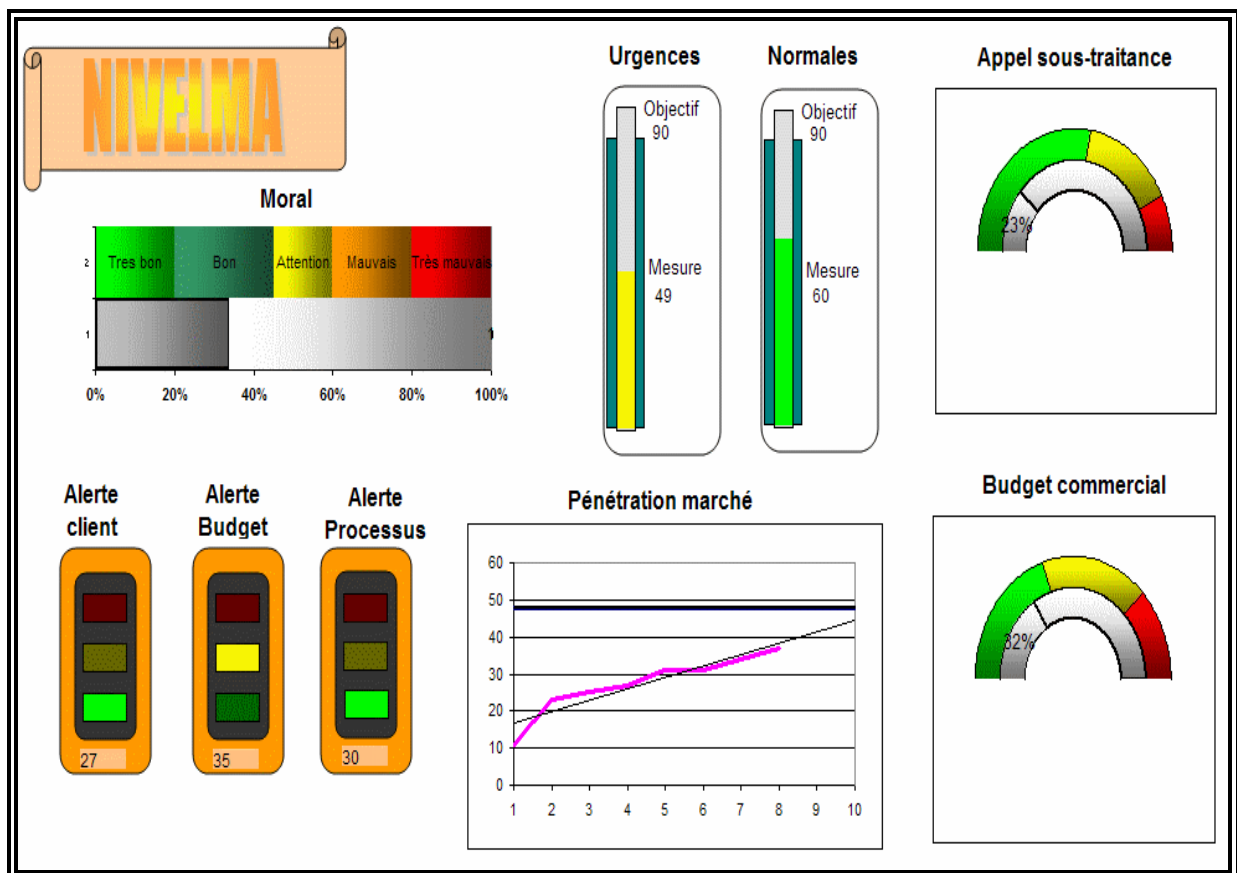


# L'ESSENTIEL DU TABLEAU DE BORD



V2.04



<http://tableau-de-bord-excel.piloter.org>

## *Concevez simplement votre tableau de bord efficace et performant en utilisant Microsoft Excel*

*Cet ouvrage vous propose une nouvelle méthode pour concevoir et construire simplement votre tableau de bord avec Microsoft Excel.*

La première partie de ce livre est consacrée à la présentation de la méthode pour concevoir le tableau de bord. Cette méthode est structurée en **5 étapes fondamentales et 14 outils**. Elle est illustrée d'exemples pratiques (société Nivelma).

La seconde partie, présente la réalisation du tableau de bord proprement dit avec Microsoft Excel. Un guide **et 14 fiches pratiques** assurent la réalisation concrète du tableau de bord.

A noter : exemples, outils et fiches sont **téléchargeables** en ligne.

Cette méthode répond aux exigences fondamentales de l'entreprise actuelle. Simplicité, rapidité et faible coût de réalisation en sont les trois caractéristiques essentielles.

### **PUBLIC**

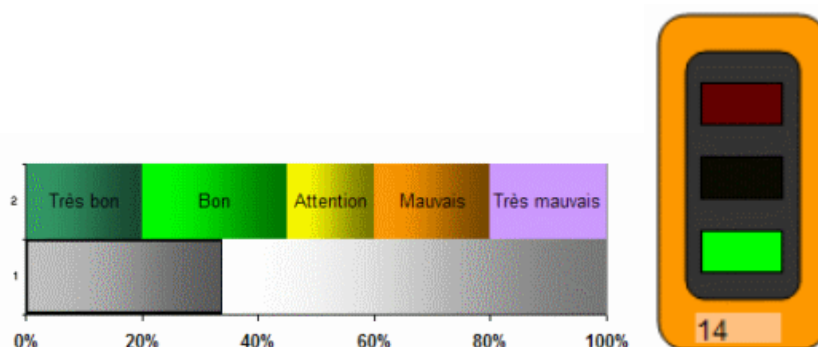
Ce livre s'adresse essentiellement à toutes les personnes responsables qui ont besoin d'un tableau de bord pour piloter leur activité et souhaitent le réaliser le plus simplement possible.

*Ce livre propose une méthode pour concevoir un tableau de bord adapté aux besoins des PME et des petites entités. Il est particulièrement concret et pratique.*

*En effet, il détermine cinq étapes dans la construction d'un tableau de bord : sélectionner les axes de progrès, déterminer les points d'intervention, sélectionner les objectifs, puis les indicateurs et enfin structurer son tableau de bord.*

*Il propose ensuite de mettre en oeuvre tous ces principes en construisant et en affinant son propre tableau de bord avec Excel, le tout à partir de fiches pratiques.*

*Le journal du net*



## Fiche Technique : « L'essentiel du tableau de bord »



**Auteur** : Alain Fernandez

**Editeur** : Editions d'Organisation

**Prix** :15 Euros

178 pages

**ISBN** : 2708131040

---

**Mots clés** : Tableau de bord, Excel, Stratégie, indicateurs, objectifs ,processus, management de projet, ergonomie, qualité, Analyse de la Valeur, Organisation, planification, Budget, Pilotage

---

### 4<sup>ème</sup> de couverture :

La méthode proposée ici reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité et faible coût de réalisation en sont les deux priorités essentielles.

Rédigé par l'auteur du livre de référence sur le sujet, ce guide pratique apporte au lecteur :

- une méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils
- les clés pour construire un tableau de bord avec Microsoft Excel en 5 temps et 14 fiches pratiques.
- Tous les exemples, ainsi qu'un tableau de bord cadre complet, sont disponibles sur le site de l'auteur
- De précieux repères avec une liste de Questions/Réponses

L'auteur :

Que ce soit comme manager de projets, expert ou consultant, Alain Fernandez a vécu de l'intérieur l'évolution des projets d'entreprise de ces 20 dernières années en France et en Europe. Au cours de sa carrière, il a formé de nombreux chefs de projet et a enseigné en 3<sup>ème</sup> cycle . Il est aujourd'hui consultant international.

Il est l'auteur des livres suivants :

« **Les nouveaux tableaux de bord des managers** ». Vendu à plusieurs milliers d'exemplaires, cet ouvrage est devenu un incontournable de l'aide à la décision.

« **Le chef de projet efficace** ». Les meilleures pratiques pour manager un projet.

« **Le bon usage des technologies expliqué au manager** ». Un ouvrage particulièrement remarqué, facilitant l'intégration des technologies au cœur des projets d'entreprise.

### *Une méthode en 5 étapes et 14 outils pour construire rapidement un tableau de bord de pilotage efficace*

## Introduction

### *Un contexte concurrentiel exacerbé qui ne favorise pas l'immobilisme*

Il est devenu coutumier de présenter le monde économique actuel comme une foire d'empoignes 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 5 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 en effet d'autre solution que d'assurer sa position tout en élargissant son marché. Bien entendu, 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 bouchés 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 adaptées 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 « *Ca y est, moi aussi j'ai mon tableau de bord !* » N'oublions pas, que toutes décisions 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 14 outils proposés 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*<sup>®</sup>, elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit.

### ***Utilisez Microsoft Excel<sup>®</sup> pour construire son tableau de bord en 14 fiches pratiques***

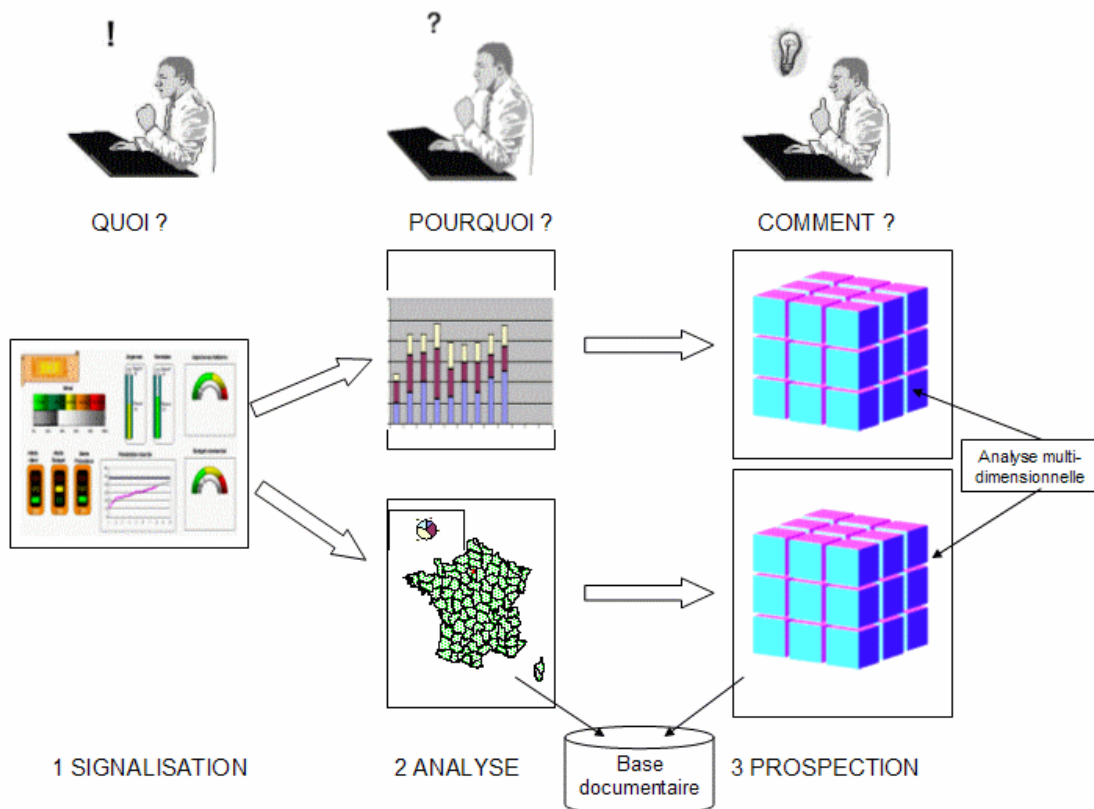
Pour ne pas abandonner le lecteur au moment du passage à l'action, la seconde partie de ce livre est consacrée à l'utilisation de Microsoft Excel<sup>®</sup> comme outil de tableau de bord. Excel<sup>®</sup>, composant majeur de la gamme Office, est présent sur la très grande majorité des postes. Ce tableau 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 à l'aide à la décision.

Bon pilotage.

Les exemples, les fiches pratiques et le tableau de bord complet de la société Nivelma sont disponibles ici : <http://www.piloter.org/tdb>

© Editions d'organisation 2005



<sup>1</sup> 95% des 2,8 millions d'entreprises recensées en France sont des Pme de moins de 250 personnes. Elles emploient 2 actifs sur 3 (source Insee). Remarquons que cette méthode est tout aussi utile pour préparer un projet plus conséquent, « Voir avant de payer » en quelque sorte.

# 14 outils pour concevoir rapidement un tableau de bord de pilotage

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode. Cette première partie détaille les 5 étapes incontournables pour tous les projets, quelle que soit l'envergure et la portée.

## Une méthode en 5 étapes et 14 outils

Etape 1 Sélectionner les axes d'action	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifier les principales sources de revenu</li><li>- Situer l'entreprise sur son marché</li><li>- Evaluer les attentes des clients</li><li>- Repérer les principaux leviers</li><li>- Evaluer et choisir les axes de progrès</li></ul>	Outil n°1 Outil n°2 Outil n°3 Outil n°4 Outil n°5
Etape 2 Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifier les processus et les activités critiques</li></ul>	Outil n°6
Etape 3 Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- Choisir les objectifs</li><li>- Mesurer les risques</li><li>- Elaborer les plans d'action</li></ul>	Outil n°7 Outil n°8 Outil n°9
Etape 4 Sélectionner les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"><li>- Choisir les indicateurs</li><li>- Présenter l'indicateur sur le poste de travail</li></ul>	Outil n°10 Outil n°11
Etape 5 Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construire le tableau de bord (vue de signalisation)</li><li>- Organiser le tableau de bord (vue d'analyse et de prospection)</li><li>- Maintenir le tableau de bord</li></ul>	Outil n°12 Outil n°13 Outil n°14

# 14 fiches pratiques pour construire son tableau de bord avec Excel

## 14 FICHES PRATIQUES

Temps 1 Piqûre de rappel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le principe d'Excel</li><li>• Utiliser les formules et les fonctions</li></ul>	Fiche Pratique 1 Fiche Pratique 2
Temps 2 Construire la page de signalisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construire les indicateurs de type tachymètre, vumètre, thermomètre sans programmation</li><li>• Professionnaliser la présentation des pages</li><li>• Définir les accès aux vues de détail</li></ul>	Fiche Pratique 3 Fiche Pratique 4 Fiche Pratique 5
Temps 3 Construire les pages d'analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser le bon graphique pour présenter les informations</li><li>• Utiliser l'outil de cartographie</li></ul>	Fiche Pratique 6 Fiche Pratique 7
Temps 4 Construire les pages de prospection	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser les scénarios</li><li>• Utiliser le solveur</li><li>• Utiliser les tables dynamiques</li></ul>	Fiche Pratique 8 Fiche Pratique 9 Fiche Pratique 10
Temps 5 Finaliser le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisez les macros</li><li>• Personnaliser les fonctions</li><li>• Utiliser les indicateurs programmés</li><li>• Connecter une feuille Excel à une base de données extérieure</li><li>• Utilisez une base OLAP</li></ul>	Fiche Pratique 11 Fiche Pratique 12 Fiche Pratique 13 Fiche Pratique 14

### **Visiter le site de référence:**

<http://tableau-de-bord-excel.piloter.org>

Les outils sont téléchargeables à :

<http://www.piloter.org/tdb>

### *Le « livre vivant »*

Ce guide-pratique et le blog de référence <http://www.le-perfologue.net> s'adossent mutuellement. Les fondamentaux sont exposés dans le livre, les compléments de terrain, les anecdotes, les références du jour le sont sur le blog.