

Bernard Lebel

INDICATEURS

VISUALISATION

PILOTAGE

Construire un
TABLEAU DE BORD
pertinent sous **EXCEL™**

SOLUTION

MESSAGE

Fichiers à
télécharger

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2009, 2012, 2013
ISBN : 978-2-212-55670-4





Construire un tableau de bord est sûrement l'une des premières obligations de toute personne en charge d'une activité.

Pouvoir mesurer, c'est avoir la capacité d'évaluer le bon déroulement de ce que l'on a prévu de faire.

Pouvoir entamer un dialogue sur la performance avec les personnes responsables de l'exécution de la stratégie, de la réalisation des travaux, c'est se donner les moyens de corriger le tir si cela s'avère nécessaire.

La performance ne se décrète pas, elle se construit. La performance ne s'impose pas d'un claquement de doigts, elle s'apprécie au fil du temps.

Élaborer les mécanismes de collecte des données pertinentes pour en extraire toute la valeur ajoutée, mettre en place un état de restitution clair, lisible et répondant aux bonnes pratiques de data-visualisation sont autant d'éléments clefs pour sécuriser l'efficacité du tableau de bord et son appropriation par les utilisateurs en charge de prendre les décisions.

La deuxième édition de cet ouvrage me permet de vous proposer une vision réactualisée de la théorie, de la méthode et des bonnes pratiques pour concevoir, sous Excel™ – car ce logiciel est quasiment incontournable en entreprise –, un tableau de bord nouvelle génération.

Vous trouverez ici, non pas une description des possibilités d'Excel™ menu par menu, mais bien une approche complète vous permettant de vous concentrer sur les composants, les formules et les bonnes pratiques pour élaborer vous-même vos tableaux de bord.

LE SAVIEZ-VOUS ?

› C'est un sujet majeur et d'intérêt général !

Les tableaux de bord (ou *dashboards* en anglais) sont un sujet d'intérêt majeur au niveau international : plus de 14 millions de pages Web en langue anglaise y sont consacrées... et plus de 13 millions de pages en français ! C'est dire si ce sujet est au cœur des préoccupations de nos managers.

› Cela concerne tous les acteurs économiques et à tous les niveaux...

L'ensemble des fonctions d'une entreprise est aujourd'hui concerné par la mesure de la performance. Même les fonctions dites « support » ou « back-office » sont aujourd'hui évaluées sur leur capacité à délivrer leurs services. Il m'est ainsi arrivé de dialoguer avec des directions juridiques d'entreprises qui souhaitent mettre en place des tableaux de bord pour suivre leur niveau d'activité et de performance, afin de piloter et de valoriser leur contribution à la stratégie de l'entreprise.

› Ils sont partout !

Autrefois, les tableaux de bord n'étaient accessibles qu'à un petit nombre d'élus et en diffusion papier. Ce n'est plus le cas de nos jours. L'impact de la démocratisation de l'accès à l'Internet haut débit, aux smartphones et aux tablettes iPad et consœurs est colossal. Les tableaux de bord sont devenus accessibles, à la portée d'un clic.

› Ils deviennent plus interactifs !

La technologie multitouch des iPad et des smartphones transforme notre comportement et notre manière d'interagir avec l'information. Ces nouvelles fonctionnalités créent, au-delà de nouveaux comportements (l'envie de jouer avec l'information), de nouvelles attentes... qui ne vont pas nécessairement dans le sens d'une meilleure appropriation de l'information. Cela représente d'ailleurs un nouveau challenge pour les concepteurs de tableaux de bord (cf. chapitre 9 : « Comment rendre les tableaux de bord interactifs ? »).

» Ils sont de plus en plus impliqués dans le pilotage du capital humain !

La course à la performance dans une économie mondialisée est une des grandes tendances depuis les années 2000. Si, au xx^e siècle, la rémunération d'un individu dépendait beaucoup des résultats du groupe (l'équipe, l'entreprise, la *holding*...), ce n'est plus le cas. L'individualisation massive des rémunérations implique de pouvoir disposer, tant pour la personne concernée que pour son manager, des outils de mesure de la performance.

» Ils sont un excellent vecteur d'apprentissage !

Concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord est sûrement l'une des meilleures manières d'améliorer sa maîtrise des outils informatiques, et d'Excel™ en particulier.

La plupart des fonctionnalités basiques et avancées sont sollicitées : stockage des données, structure de l'information, traitements et calculs, graphiques et data-visualisation, automatisation...

On augmente toujours ses compétences dans ce type de projet, et ce sont ces compétences qui constituent les piliers fondamentaux de l'utilisation d'Excel™ dans n'importe quelle fonction de l'entreprise.