

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



Un tableau de bord, pour quoi faire ?

La versatilité d'Excel™ et sa facilité de prise en main peuvent parfois amener les utilisateurs à privilégier l'approche de la « création sur l'instant » (dite *one shot*) lorsqu'une question est posée.

À l'inverse, ceux qui privilégient une recherche de productivité dans la durée préféreront stabiliser ces mécanismes. L'objectif est d'apprendre à Excel™ à travailler à notre place pour disposer de plus de temps pour des actions à plus forte valeur ajoutée. La création d'un tableau de bord représente la quintessence de cette seconde approche.

CE QU'EST UN « TABLEAU DE BORD »...

Le tout premier point sur lequel il est nécessaire de tomber d'accord, c'est la définition même de ce qu'est un tableau de bord. Je vous propose la définition suivante : « *Ensemble des renseignements, statistiques et graphiques, permettant, dans une entreprise, de vérifier la bonne marche des différents services*¹. »

Sont donc présents à la fois les instruments de mesure, mais aussi la finalité du regroupement de ces mesures : vérifier la qualité de l'exécution du plan d'action défini au préalable.

Le matériau primaire est ici l'indicateur (ou *metric* en anglais), qui représente la valeur de la dimension que l'on souhaite mesurer.

Ce regroupement d'informations se fait à l'aide d'un conteneur visuel dans lequel l'information est restituée de manière littérale (les chiffres) ou visuellement synthétique (les graphiques et la data-visualisation).

1. Source : *Le Petit Larousse*.

Que trouvons-nous comme types d'indicateurs ? Voici leurs caractéristiques possibles au regard de la situation que le tableau de bord représente :

- ❖ la position temporelle : indicateur retardé ou avancé ;
- ❖ la nature : indicateur quantitatif ou qualitatif ;
- ❖ La typologie : mesure de performance (KPI) ou de résultat (KRI) ;
- ❖ la finalité : mesure autonome ou mesure permettant une comparaison (*benchmark*).

À l'aide de ces caractéristiques, il est relativement simple de classer et de cartographier l'ensemble des états et rapports mesurant l'activité d'une entreprise. Mais ne peuvent, à mon sens, être considérés comme de véritables tableaux de bord de pilotage que ceux qui s'inscrivent dans un processus managérial de prise de décision.

Il est donc possible que certains états présentent toutes les caractéristiques évoquées précédemment, mais qu'ils ne soient employés qu'à des fins d'analyse *a posteriori* (type rapport d'études ou rapport annuel), ou encore qu'à des fins d'analyse interactive permanente (type interface utilisateur de *Business Intelligence*).

Ces deux derniers univers sont, bien évidemment, importants au sein d'une entreprise, mais en tant que tels ils ne délivrent pas de véritables outils de pilotage dès lors qu'ils requièrent, de la part de l'utilisateur, un travail supplémentaire de synthèse ou de recherche.

Le tableau de bord est l'instrument qui, se suffisant à lui-même, permet au manager de disposer d'une vision claire de l'état de la situation et de prendre des décisions.

FAIRE LE LIEN AVEC LES AUTRES OUTILS DE PILOTAGE D'UNE ENTREPRISE

La créativité de l'homme en matière d'outils de pilotage est sans limites. Nous allons voir comment, au fil de l'histoire, l'homme a raffiné ses dispositifs.

Tableaux simples : au cours des siècles derniers, l'accent a souvent été mis sur la disponibilité des ressources financières et sur les stocks de matière première ou de nourriture. Des tableaux simples, dressant un bilan à date de la situation, permettaient de se faire une opinion de la santé du « royaume ».

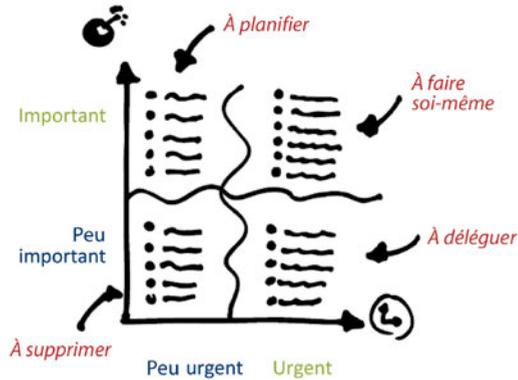
Chantier	Matricule	Utilisateur	ID RH	KPI	Seuil atteint	Pays	Quantité	Valeur	Valorisation	Devisé
ZAN 2010	ABERNAH004021976ET	ABER_ABERNAH004021976ET	JOHA_ABERNAH004021976ET	BASELINE	0%	UK	2 604,00	2,88	0,00	EUR
ZAN 2010	0507196077186018FR	ABOU_0507196077186018FR	STEF_0507196077186018FR	MIDYEAR	70%	France	38 095,20	2,88	76 799,52	EUR
ZAN 2010	0107197099350948FR	AIT_0107197099350948FR	MOHA_0107197099350948FR	ADD-ON	100%	France	5 208,00	2,88	14 999,04	EUR
ZAN 2010	BOTBNAV20031965SET	BOTB_BOTBNAV20031965SET	SYLV_BOTBNAV20031965SET	BASELINE	0%	France	2 470,00	2,88	0,00	EUR
ZAN 2010	050619686444038FR	BOUD_050619686444038FR	PIER_050619686444038FR	MIDYEAR	70%	France	1 935,00	2,88	3 900,96	EUR
ZAN 2010	1312196992051111FR	BUST_1312196992051111FR	EDOU_1312196992051111FR	SPOT-ACTION	60%	France	1 935,00	2,88	3 343,68	EUR
ZAN 2010	09119737514181FR	FAZZ_09119737514181FR	LAIM_09119737514181FR	MIDYEAR	70%	France	3 065,00	2,88	6 179,04	EUR
ZAN 2010	LEFET502061900ET	LEFE_LEFET502061900ET	EVAR_LEFET502061900ET			USA	3 616,00	2,88	10 414,08	EUR
ZAN 2010	231119601601511FR	LUTR_231119601601511FR	VINC_231119601601511FR			France	1 637,00	2,88	4 214,56	EUR
ZAN 2010	1803197259560058FR	MAND_1803197259560058FR	VRIG_1803197259560058FR	ADD-ON	100%	France	1 827,00	2,88	5 261,76	EUR
ZAN 2010	081198099350452FR	OHAY_081198099350452FR	YANI_081198099350452FR	MIDYEAR	70%	France	4 256,00	2,88	8 580,10	EUR
ZAN 2010	1203197575114295FR	PLAG_1203197575114295FR	SAMU_1203197575114295FR	BASELINE	0%	France	1 470,00	2,88	0,00	EUR
ZAN 2010	161019634410982FR	PROU_161019634410982FR	DIEN_161019634410982FR	MIDYEAR	70%	France	15 825,00	2,88	31 500,00	EUR
ZAN 2010	290196892051279FR	REIN_290196892051279FR	NATH_290196892051279FR	MIDYEAR	70%	France	7 788,00	2,88	15 700,63	EUR
ZAN 2010	2008196251230044FR	RUST_2008196251230044FR	OLIV_2008196251230044FR			USA	12 489,00	2,88	35 968,32	EUR
ZAN 2010	SANAEHP02121980ET	SANA_SANAEHP02121980ET	SOPH_SANAEHP02121980ET	MIDYEAR	70%	UK	8 854,00	2,88	17 849,66	EUR
ZAN 2010	0302196375114062FR	WALD_0302196375114062FR	PHL_0302196375114062FR			France	1 042,00	2,88	3 000,96	EUR
ZAN 2010	120419747510802FR	SEBB_120419747510802FR	ARNA_120419747510802FR	CHANGE	100%	France	128,45	2,88	945,93	EUR
ZAN 2010	120419747510802FR	SEBB_120419747510802FR	ARNA_120419747510802FR			USA	1 241,55	2,88	3 287,67	EUR
ZAN 2010	BOUCCR21061946ET	BOUC_BOUCCR21061946ET	PATR_BOUCCR21061946ET			France	2 359,16	2,88	6 794,38	EUR
ZAN 2010	BOUCCR21061946ET	BOUC_BOUCCR21061946ET	PATR_BOUCCR21061946ET			Hong Kong	777,84	2,88	2 240,18	EUR
									251 480,45	EUR
ZAN 2011	ABERNAH004021976ET	ABER_ABERNAH004021976ET	JOHA_ABERNAH004021976ET			UK	9 320,00	2,88	26 841,60	EUR
ZAN 2011	0107197099350948FR	AIT_0107197099350948FR	MOHA_0107197099350948FR	BASELINE	0%	France	26 667,00	2,88	0,00	EUR
ZAN 2011	BOTBNAV20031965SET	BOTB_BOTBNAV20031965SET	SYLV_BOTBNAV20031965SET	BASELINE	0%	UK	32 077,00	2,88	0,00	EUR
ZAN 2011	050619686444038FR	BOUD_050619686444038FR	PIER_050619686444038FR			France	16 667,00	2,88	48 000,96	EUR
ZAN 2011	CHEUVIL18011900ET	CHEU_CHEUVIL18011900ET	ILY_CHEUVIL18011900ET			USA	9 937,00	2,88	28 560,96	EUR
ZAN 2011	1409198299111014FR	CHK_1409198299111014FR	DIAN_1409198299111014FR			France	9 317,00	2,88	26 832,96	EUR
ZAN 2011	0301196635238037FR	COUD_0301196635238037FR	CHRI_0301196635238037FR			France	26 667,00	2,88	76 800,96	EUR
ZAN 2011	1608197675109032FR	GDDE_1608197675109032FR	CHRI_1608197675109032FR	SPOT-ACTION	60%	France	13 854,00	2,88	23 939,71	EUR
ZAN 2011	HOKPNAH20081971ET	HOK_HOKPNAH20081971ET	PATR_HOKPNAH20081971ET	MIDYEAR GIG	100%	Hong Kong	32 090,00	2,88	92 419,20	EUR
ZAN 2011	151119751454204FR	RSU_151119751454204FR	MICH_151119751454204FR	BASELINE	0%	France	7 954,00	2,88	0,00	EUR
ZAN 2011	LEFET502061900ET	LEFE_LEFET502061900ET	EVAR_LEFET502061900ET			USA	7 517,00	2,88	21 648,96	EUR
ZAN 2011	2403198416102066FR	MARQ_2403198416102066FR	SEBA_2403198416102066FR	BASELINE	0%	France	9 317,00	2,88	0,00	EUR
ZAN 2011	161019634410982FR	PROU_161019634410982FR	DIEN_161019634410982FR			France	10 684,00	2,88	289 969,92	EUR
ZAN 2011	RANCERRE17011975ET	RANC_RANCERRE17011975ET	MARI_RANCERRE17011975ET	SPOT-ACTION	60%	UK	7 606,00	2,88	13 143,17	EUR
ZAN 2011	2909197810033031FR	RIGO_2909197810033031FR	RENO_2909197810033031FR	GAPC 1	100%	France	19 062,00	2,88	54 856,56	EUR
ZAN 2011	SOULEV16011964ET	SOUL_SOULEV16011964ET	SYLV_SOULEV16011964ET			Hong Kong	7 954,00	2,88	22 907,52	EUR
ZAN 2011	VANESLRO2041900ET	VAN_VANESLRO2041900ET	JOHN_VANESLRO2041900ET			USA	23 056,00	2,88	66 401,28	EUR
ZAN 2011	2411197275116164FR	YOUS_2411197275116164FR	SEBA_2411197275116164FR			France	10 754,00	2,88	30 971,52	EUR
ZAN 2011	ZHANRET08121969ET	ZHAN_ZHANRET08121969ET	PETE_ZHANRET08121969ET	ADD-ON	100%	Hong Kong	9 317,00	2,88	26 832,96	EUR
									850 170,24	EUR

→ Stocker l'information pour la réutiliser

Aide au choix : dans d'autres circonstances, les indicateurs de suivi ont porté sur l'importance et l'urgence d'un événement à traiter, plus que sur la quantité disponible.

C'est le cas de la matrice d'Eisenhower, qui regroupait dans un canevas visuel simple l'ensemble des actions à mener (Urgent et Important/Urgent et Peu important/Peu important/Peu urgent mais Important/Peu urgent et Peu important).

De nouveau, nous avons affaire à une vision statique, à date, même si l'ensemble du dispositif présenté est dédié à la prise de décision.

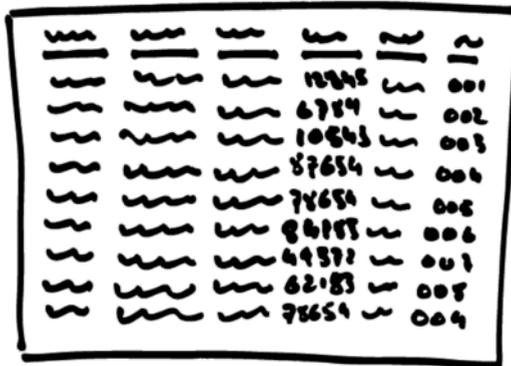


→ Cartographier pour décider

État détaillé post-événement : le *reporting*, tel qu'on l'entend en entreprise, recouvre à la fois la notion de rapport annuel, mais aussi l'ensemble des rapports établis post-événements.

Les *reportings* ont pour vocation de dresser un bilan circonstancié et d'aller très loin dans le détail de la situation étudiée.

Ils sont comparables à des rapports d'autopsie *post-mortem* : nous savons de quoi nous sommes morts, mais nous ne pouvons plus rien y changer.



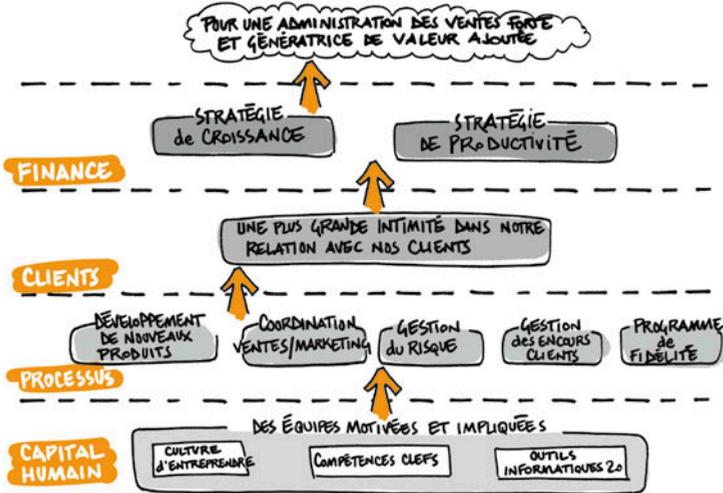
→ Comprendre à l'autopsie

Formalisation de la cible à atteindre : pour permettre de donner la direction à une entreprise, encore faut-il savoir où l'on souhaite aller.

Les Drs Kaplan et Norton, personnalités de la fin du xx^e siècle, conçurent deux formidables outils pour matérialiser cette cible.

La *Balanced Scorecard* permet d'exprimer dans un canevas à quatre perspectives (les résultats financiers, la satisfaction client, les processus internes, et les moyens humains et informatiques) les objectifs à atteindre.

La carte stratégique permet de représenter, dans un canevas systématique de lien de causalité, la logique des objectifs stratégiques.



→ Dresser une carte d'objectif pour indiquer le chemin

Source : © Illustration de G. Lagane.

Mécanisme de pilotage : les tableaux de bord constituent un mécanisme agglomérant certaines caractéristiques des outils présentés précédemment :

- ❑ ils permettent de savoir où l'on en est par rapport à un objectif et un plan de marche ;
- ❑ ils mettent aussi en lumière les principales zones de défaillance et de retard par rapport à l'objectif ;
- ❑ mais ils sont élaborés dans une perspective progressive et mettent en avant les tendances majeures sur les indicateurs clefs afin de visualiser la situation au terme de la période.



→ Analyser les KPI pour manager et décider



- Ma préférence va aux tableaux de bord et aux cartes stratégiques, car ils définissent la cible et sont des catalyseurs de décision.
- Je n'exclus pas pour autant les autres outils de pilotage qui peuvent, selon la fonction dans l'entreprise ou le domaine d'activité exercé, se révéler être de précieux auxiliaires de management.

DÉFINIR LES DIFFÉRENTS TYPES DE TABLEAUX DE BORD

Lorsque je regarde les différents tableaux de bord que j'ai eu le plaisir de mettre en place pour mes divers clients, je peux tous les classer dans l'une ou l'autre des trois catégories suivantes.

» Les tableaux de bord stratégiques

Ils se caractérisent généralement par un nombre limité de KPI et un traitement de l'information le plus souvent dans une approche « *spot* », en comparant la valeur actuelle de l'indicateur à la valeur de l'objectif.

Synthétiques par essence, ils ne comportent pas nécessairement une pleine mise en perspective de l'évolution des indicateurs. Ils sont publiés à une fréquence mensuelle ou trimestrielle, en fonction des mécanismes en vigueur de suivi de l'exécution stratégique au sein de l'entreprise.

» Les tableaux de bord opérationnels

Ils se caractérisent par un nombre adéquat de KPI – idéalement entre 25 et 30 KPI maximum – au sein d'un état de restitution au cadre fixe, c'est-à-dire contenu dans un canevas visuel au gabarit fixe.

Les modalités d'analyse incluent des comparaisons par rapport aux objectifs, mais aussi par rapport aux résultats antérieurs.

Les tableaux de bord opérationnels ont vocation à permettre, de manière régulière, de comprendre l'état d'une situation et à faciliter la prise de décision sur des plans d'action à moyen ou court terme.

De fréquence journalière, hebdomadaire, mais le plus souvent mensuelle, ils servent d'outil principal de pilotage de la performance tant pour la direction générale que pour les différents départements.

» Les tableaux de bord d'analyse interactive

Ils se démocratisent de plus en plus avec l'essor des technologies touch, type smartphone ou tablette. Conçus pour permettre l'accès à un jeu de données, ils laissent à l'utilisateur le choix et la responsabilité de navigation entre tous les KPI disponibles.

Ce faisant, ils déportent une partie de la charge de travail sur l'utilisateur qui doit non seulement définir une logique de navigation, mais aussi reconstituer mentalement, et de manière progressive, l'état de la situation.

À la différence des deux autres types de tableaux de bord, ce dernier part, à mon sens, plus d'une posture d'analyse sur l'instant que d'une véritable logique d'outil de pilotage. Certes, plus interactif et, à ce titre, donnant une autre expérience d'utilisation, il peut néanmoins facilement laisser dériver l'utilisateur en ne proposant pas un cadre défini et réfléchi de l'état de restitution.

SÉCURISER LA PHILOSOPHIE DE PILOTAGE

Je suis fondamentalement convaincu qu'à l'image d'un pilote d'avion, de chasse ou de voiture de rallye, le management d'une entreprise doit pouvoir disposer d'outils simples, clairs et pertinents. Le temps de traitement des informations par le cerveau de l'utilisateur doit être le plus réduit possible, pour laisser la part belle à la prise de décision.

À ce titre, je considère que les véritables tableaux de bord sont ceux qui répondent aux deux premières catégories, à savoir les

tableaux de bord stratégiques et opérationnels. Qui pourrait imaginer un pilote d'avion, de chasse ou de voiture de rallye passer plusieurs minutes à naviguer sur les différentes options et axes d'analyse ?

En matière de pilotage, les décisions doivent être prises sur l'instant et les états de restitution doivent être conçus dans cette perspective. La posture d'analyse, quant à elle, doit être laissée aux analystes de données qui disposent d'un temps d'investigation plus long.

SÉCURISER LE CHOIX DES INDICATEURS ET DES OBJECTIFS

Un tableau de bord n'existe que pour servir la mise à disposition des valeurs d'indicateurs clefs. La puissance d'un tableau de bord se mesure à la pertinence du choix des indicateurs et des modalités de restitution retenus. C'est pourquoi la phase de sélection des informations à faire figurer est primordiale (nous y reviendrons plus tard).

Des objectifs seront à définir pour tout ou partie de ces indicateurs. Là aussi, l'efficacité d'un tableau de bord sera fonction de l'équilibre entre le caractère réaliste et le caractère ambitieux des objectifs. Si les objectifs sont trop simples à atteindre, le tableau de bord perdra de son intérêt ; s'ils sont inatteignables, les utilisateurs, découragés, ne prendront même pas le temps de le regarder. Il existe donc une subtile alchimie entre le contenu et le contenant, laquelle transforme une compilation de données éparses en un outil au service du management.



Toutes les entreprises ont besoin d'outils de pilotage et à tous les niveaux de management. Encore faut-il pouvoir définir et mettre en place l'outil qui permettra d'obtenir le plus rapidement possible une vision pertinente de l'état de la situation.

Se lancer dans un projet de tableau de bord, c'est se doter des moyens pour prendre rapidement les décisions nécessaires à la sécurisation de ses objectifs.