

# Guide pour élaborer un tableau de bord

Maj le 15/12/2020 par [Laurent GRANGER](#)

*Grâce à lui, vous êtes à même de maîtriser le développement de votre activité en suivant les écarts entre la prévision et la réalité. Le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe... Que ce soit pour votre propre besoin ou pour celui d'autres collaborateurs, voici les points clés pour élaborer un tel outil.*

## Sommaire

- [1 - Définition](#)
- [2 - Les différents types de TB](#)
- [3 - Comment construire un "bon" tableau de bord ?](#)
- [4 - Les étapes pour élaborer un TB](#)
  - [4.1 Le contenu](#)
  - [4.2 Le choix de la solution technique](#)
  - [4.3 La structure du tableau de bord](#)
  - [4.4 Quels graphiques choisir ?](#)
  - [4.5 Choix des couleurs](#)

## 1 - Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Commençons par la définition. Le "dashboard" a pour fonction **de permettre la visualisation, le suivi et l'exploitation facile de données pertinentes** sous forme de chiffres, ratios et de graphiques. Ces indicateurs ( [appelés aussi KPI](#) ) sont reliés à des objectifs dans le but de prendre des décisions.

Exemple - Le tableau de bord d'une voiture illustre parfaitement de quoi il s'agit. Dans votre véhicule, vous visualisez les métriques principaux : compteur de vitesse, jauge d'essence, alerte de manque d'eau... les informations essentielles et importantes pour conduire (piloter) votre véhicule.

Pour le management, le principe est le même. **Un ensemble d'indicateurs vous alerte de dérives critiques, vous aide à évaluer une situation, vous guide dans vos décisions, vous appuie pour communiquer des faits et [motiver vos équipes](#) autour d'un suivi d'objectifs.**

Si vous êtes créateurs d'entreprise, vous contrôlez plus facilement le développement de votre affaire grâce au suivi de vos objectifs financiers, marketing, commerciaux... Vous êtes en mesure d'apprécier les écarts entre le prévisionnel de votre business plan et le réalisé (les chiffres réels) - et prendre, le cas échéant, les décisions qui s'imposent et [mener les actions](#) nécessaires afin de rectifier le tir et atteindre les objectifs fixés.

## 2 - Les différents types de tableaux de bord

Comme nous venons de le voir, la finalité principale d'un TB est de piloter une activité, c'est-à-dire prendre des décisions pour agir à partir de résultats constatés. Il peut toutefois également être utilisé pour analyser une situation : comprendre les raisons d'un échec (ou même d'un succès), anticiper des menaces, etc. Ce qui donne 3 finalités :

- **le pilotage opérationnel** : il assure le suivi de l'exécution de tâches au niveau des opérations et de la mise en œuvre d'un plan d'action - exemple : *nombre de nouveaux clients pour les vendeurs, taux de rupture de stock pour le service approvisionnement, taux de décroché pour un call-center, gestion de projet, tableau de bord de gestion pour le suivi budgétaire, gestion des risques, etc.* Piloter son entreprise devient "Agile" - la réactivité est un facteur clé de succès. Avec ces outils d'aide à la décision, il est aisé de mettre en œuvre des actions correctives appropriées si la situation l'exige.
- **le pilotage stratégique** : il donne une vision globale des activités de l'entreprise au comité de direction (progression du chiffre d'affaires, nombre de clients, parts de marché, évolution de la rentabilité...) et aux parties prenantes. Voir le [tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton](#) . Il facilite la prise de décision.
- **l'analyse de données** : cette utilisation est moins conventionnelle que les autres. Son objectif n'est pas de délivrer de l'information synthétique et opérationnelle, mais au contraire donner de la matière pour la compréhension des chiffres. Une des applications est l'amélioration continue des processus. Nous sommes dans la recherche de causes. Il est permis de s'interroger s'il s'agit encore d'un tableau de bord sans remettre bien sûr en cause son utilité.

### 3 - Comment construire un "bon" tableau de bord ?

Pas question de produire des outils pour rien. Vous pouvez crier victoire si le fruit de votre travail est réellement utilisé par ses destinataires, que ce soit vous ou vos collaborateurs ! Mettre en place un tableau de bord accepté et compris est forcément simple et pertinent.

Ce qui signifie :

1. **La participation des futurs utilisateurs à la conception du tableau et la sélection des indicateurs.** Pour qu'il soit accepté, il est important de les impliquer dès la création. Les risques de faire fausse route (mauvais choix, trop d'informations, etc.) sont fortement réduits. De plus, en étant acteur dans l'élaboration des outils, l'appropriation des utilisateurs est naturelle. Encore faut-il réellement les impliquer et non imposer vos propres idées à chaque étape.
2. **Un nombre limité de mesures pour se focaliser sur l'essentiel.** Surtout ne pas surcharger vos tableaux au risque de les rendre illisibles. Certains disent que l'ensemble des mesures doit tenir sur une seule page.
3. **Des résultats incontestables** - avec une définition transparente, simple et compréhensible, sans contestation possible - un périmètre défini, concret, pas d'usine à gaz pour calculer les valeurs...
4. **Des indicateurs permettant l'action** - un niveau de détail suffisamment précis pour agir.
5. **Des sources de données accessibles** (pour le calcul des mesures)
6. **Un modèle de tableau de bord clair, convivial** - motivant pour l'exploiter au maximum

### 4 - Les étapes pour élaborer un TdB

Au fil du déroulé des étapes, nous vous suggérons des questions à vous poser pour construire un tableau de bord indispensable, pertinent et opérationnel. Cette méthodologie vous aidera à mettre place un outil efficace.

#### 4.1 Le contenu : Déterminez les buts du tableau de bord

Pour qu'il soit utile et utilisé, il convient de cerner qui en fera usage et comment (suivi d'action, analyse de données...). Menez une étude du besoin pour fixer le cadre général de construction de l'outil de mesure.

Exemple de questions :

<b>Utilisateur</b>	Qui est le destinataire ? Possède-t-il déjà un système de reporting ? Est-il à l'aise avec les rapports dématérialisés ?
<b>Utilisation</b>	De quel type de tableau de bord a-t-il besoin ? Quelles informations ? Dans quels cas ? Que va-t-il faire avec ? Suivant quelle fréquence va-t-il consulter les résultats ? Sous quelle forme souhaite-t-il recevoir le tableau de bord ?

Ces informations vous seront également utiles pour choisir la solution technique (voir plus bas)

*Identifiez les objectifs et choisissez les indicateurs clés*

Il existe globalement **2 types d'indicateurs de performance** :

- les **indicateurs d'activité (ou de processus)** : ils mesurent des volumétries en lien avec des objectifs de suivi de productivité (*quantités vendues, quantités achetées, nombre de références en stocks,...*).
- les **indicateurs de résultats** : financiers, qualité, rentabilité, coûts... ils évaluent une performance. En termes d'efficacité, pour l'atteinte d'un objectif fixé - efficacité : pour l'utilisation optimum de moyens.

Pour piloter une activité, les indicateurs **doivent être reliés à un ou plusieurs inducteur(s) de performance** . Pour un objectif donné, il s'agit des causes qui ont un effet majeur sur la performance de l'activité. On parle aussi de **variables d'action** (chères à [la méthode OVAR](#)).

Exemple pour définir vos indicateurs

Activité	Objectif de l'activité	Inducteur de performance	Indicateur	Objectif
Gestion des réclamations client	Maximiser la satisfaction client du traitement de la réclamation	Rapidité de traitement	Temps de traitement moyen ( <i>indicateur de résultat</i> ) - Temps écoulé entre la prise en compte au téléphone la réponse apportée au client	24hs max
			Nombre de dossiers traités par jour et par personne ( <i>indicateur d'activité</i> )	30
		Résolution du problème - Apporter une réponse qui satisfait le client	Taux de réclamations satisfaites ( <i>résultat</i> )	80%

Les questions :

*En fonction des objectifs définis, quels sont les inducteurs de performance ? Quels indicateurs choisir ? Quels sont les objectifs chiffrés alloués à chaque indicateur ?*

N'oubliez pas que pour être efficace, **un objectif doit être "smart"** . Autre point, toute mesure s'inscrit **dans une notion de Qualité, Coût ou Délai** . Gardez en tête cette triade pour choisir vos metrics et ratios.

### *Organisez la hiérarchie du pilotage*

Si vous êtes amenés à construire un ensemble d'outils pour le pilotage de votre entreprise, soyez vigilant à respecter la cohérence entre les TB de chaque niveau. Par exemple, les objectifs des services doivent se retrouver sous une forme consolidée au niveau supérieur.

**L'alignement stratégique** est un impératif à respecter !

### *Définissez les fréquences de mise à jour*

Pour savoir quelle périodicité de rafraîchissement des indicateurs retenir (journalière, hebdomadaire, mensuelle...), il convient de s'interroger sur plusieurs points :

*Suivant quelle fréquence les changements sont-ils notables ? Suivant quelle périodicité l'interprétation est-elle pertinente et permet-elle d'agir ?*

**Plus vous êtes proche des opérations élémentaires et plus la périodicité doit être réduite**. Un opérateur qui suit la productivité de sa machine a besoin de réagir très rapidement à toute dérive. À l'inverse pour un pilotage stratégique, prendre des décisions sur une évolution hebdomadaire du chiffre d'affaires n'a aucun sens. Le décideur cherche à analyser une tendance marquée donc généralement sur plusieurs mois.

### *4.2 Le choix de la solution technique : Sélectionnez le support*

*Allez-vous vous reposer sur le tableur Excel ? Votre outil de reporting intégré dans votre suite de business intelligence ou votre logiciel de gestion ? Un service spécialisé SaaS sur internet ?*

Encore une fois, ne perdez pas de vue que **l'important est la simplicité et l'efficacité du support**. Une interface conviviale, des graphiques agréables à consulter... jouent un rôle non négligeable dans l'appropriation de l'outil.

### *Identifiez les sources de données*

*Comment allez-vous collecter les données pour le calcul des indicateurs ? Où aller chercher l'information ?*

Dans cette étape **vous identifiez les sources de données qui vont alimenter le tableau de bord** : logiciel de comptabilité, de gestion commerciale, ERP, [CRM](#), datawarehouse... - puis vous définissez comment ces données vont remonter dans votre outil (import de fichier Excel, lien entre bases de données, etc.)

### *Définissez comment livrer le TB aux destinataires*

*Comment les tableaux de bord vont-ils être distribués à leurs destinataires ?* Cette question est intimement liée au choix du support. Certains services SaaS permettent en effet une distribution directe aux utilisateurs.

Pour les autres solutions, le choix se divise entre la mise à disposition dans un répertoire dédié (sur un serveur, via un intranet...) - l'utilisateur allant chercher lui-même son tableau de bord - et une

autre option où le document est "poussé" vers son destinataire par email. A noter que dans le premier cas, un système d'alerte par email informe de la présence d'un nouveau document.

Dans certains cas encore, le tableau de bord est sous format papier.

Une autre piste pour guider le type de déploiement à retenir est de reprendre l'analyse de son utilisation. *Sera-t-il partagé ? L'utilisateur a-t-il besoin d'accéder à distance ?*

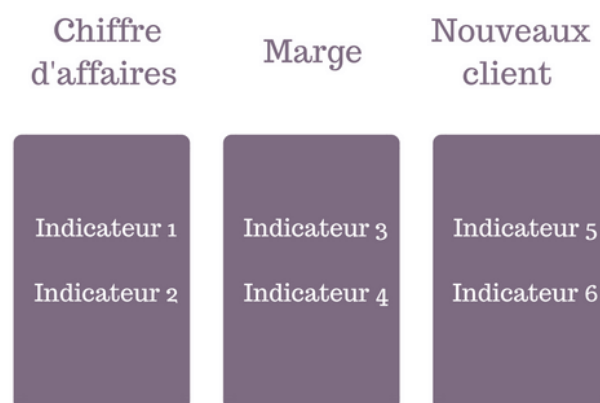
#### 4.3 La structure du tableau de bord

Autre point critique, la mise en page et l'organisation des informations au sein du tableau de bord. N'oubliez pas qu'il est indispensable de **formater et structurer un ensemble simple, cohérent, efficace, orienté action !**

Plusieurs options sont possibles pour présenter les informations.

##### *Par groupe d'indicateurs*

Assembler les indicateurs par objectif en créant des sections.

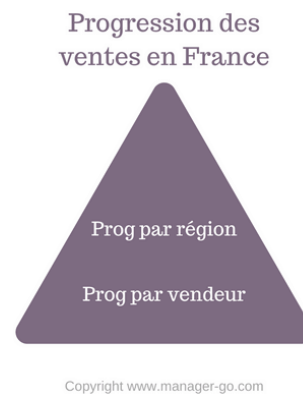


Copyright www.manager-go.com

Exemple : Ventes, marketing, RH pour un pilotage stratégique

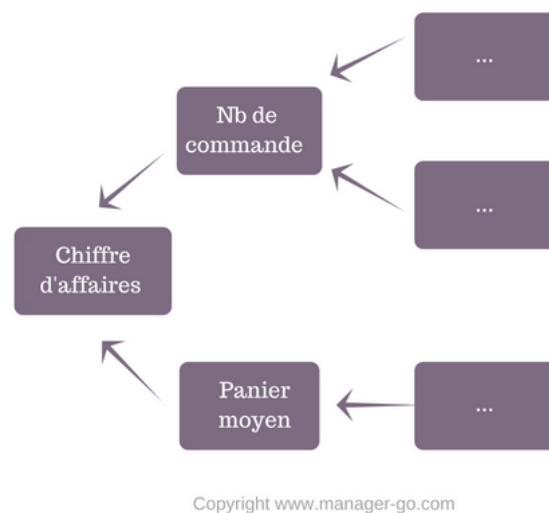
##### *Par niveau de détail*

Du plus synthétique au plus détaillé. Représentez une hiérarchie entre les indicateurs.



#### Par lien de causalité

En reliant ensemble les indicateurs qui ont un effet l'un sur l'autre.



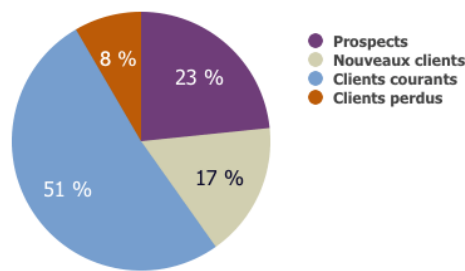
#### 4.4 Quels graphiques choisir ?

Un graphique permet d'interpréter une mesure d'un seul coup d'œil. Il complète avantageusement les chiffres clés affichés. Mais comment choisir le bon graphique pour une visualisation efficace ? Voici quelques recommandations avec les types de graphiques de base.

##### Représenter une proportion

Pour visualiser un % parmi un ensemble donné, le **camembert** (appelé aussi diagramme circulaire) est bien approprié :

Diagramme circulaire



Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Attention toutefois de limiter la représentation à **5 valeurs maxi** pour ne pas rendre le graphique trop chargé et donc illisible.

### Représenter un ratio

Le camembert peut être utilisé, mais la **jauge** est plus pertinente, car elle montre le positionnement entre 0% et 100%

Jauge

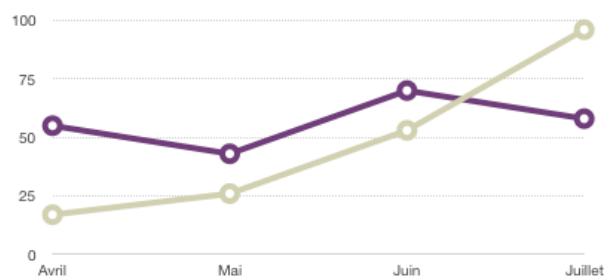


Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

### Représenter une progression

Les graphiques de type **ligne** permettent de visualiser rapidement des tendances, des progressions sur un espace-temps donné. Il est possible également d'utiliser **l'histogramme** (voir ci-dessous). Qui plus est pour mettre en valeur des progressions positives et négatives à l'aide de couleurs .

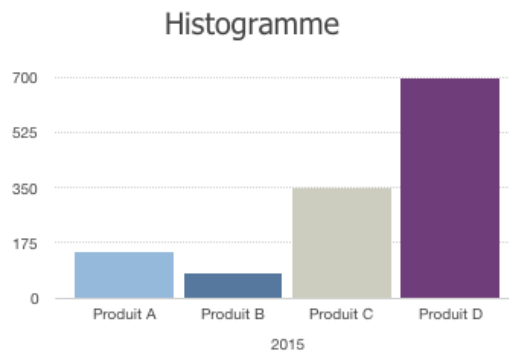
Courbes



Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

### Comparer des catégories, des niveaux

**L'histogramme** (ou diagramme en barres ou encore "en bâtons") est tout indiqué pour mettre côte à côte des données afin de faciliter la comparaison de valeurs. Pour rappel le camembert met, quant à lui, en relief des proportions, soit des %.

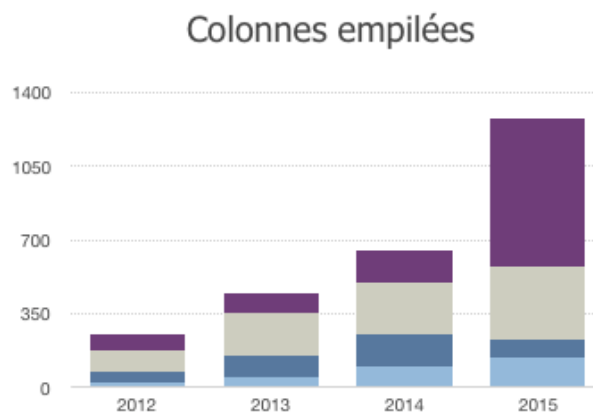


Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Ainsi, les ventes entre différents produits peuvent aussi bien être représentées à l'aide d'un camembert pour suivre le poids de chacune dans le chiffre d'affaires global, qu'à l'aide d'un diagramme en barres pour visualiser et comparer le niveau de résultat entre chaque.

A noter que les barres du diagramme peuvent être horizontales.

Pour une visualisation de tendance en plus de volume, voici un **histogramme en colonnes empilées**.

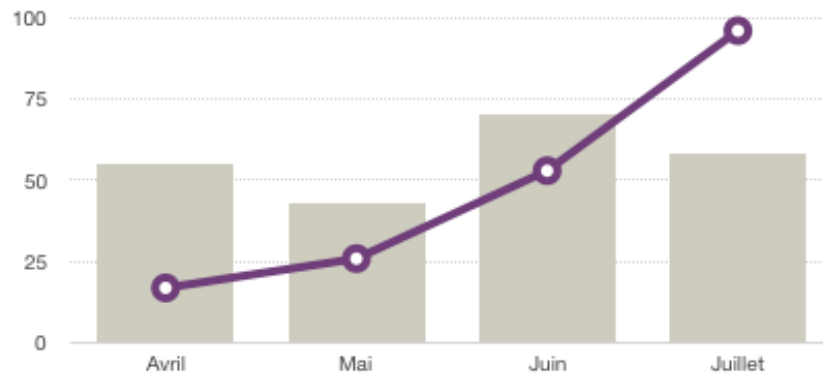


Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Il est possible de cumuler des informations à l'aide de graphiques composites. Par exemple une série en courbe et une autre en bâtons.



## Graphique mixte



Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Conseils : attention aux graphiques trop sophistiqués comme les visualisations 3D. Esthétiques certes, et encore... elles perdent en efficacité en complexifiant la lecture des résultats.

### 4.5 Choix des couleurs

Elles sont là pour aider et non brouiller le message. Il convient donc ***d'éviter les couleurs criardes.***

L'idéal est d'utiliser des palettes, chères aux graphistes. Vous aurez ainsi des teintes harmonieuses, agréables à consulter.

Pour distinguer les chiffres positifs (des hausses ou des objectifs dépassés) des négatifs (des pertes, des objectifs non atteints), le **vert** et le **rouge** sont toujours de rigueur.