

GUIDE POUR ÉLABORER UN TABLEAU DE BORD

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, voyons comment 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 qu'un tableau de bord ?

Commençons par la définition. Il 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 indicateurs 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 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.

2 - Les différents types de TB

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 - exemple : nombre de nouveaux clients pour les vendeurs, taux de rupture de stock pour le service approvisionnement, taux de décroché pour un call-center, etc.
- **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...)
- **l'analyse** : cet outil est moins conventionnel 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. 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 ! Un outil accepté et compris est forcément simple et pertinent.

Ce qui signifie :

1. **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 en non imposer vos propres idées à chaque étape.
2. **2 - un nombre limité de mesures pour se focaliser sur l'essentiel.** Surtout ne pas surcharger le tableau au risque de le rendre illisible. Certains disent que l'ensemble des mesures doit tenir sur une seule page.
3. **3 - des résultats incontestables** - avec une définition transparente, simple et compréhensible, sans contestation possible - pas d'usine à gaz pour calculer les valeurs...
4. **4 - des indicateurs permettant l'action** - un niveau de détail suffisamment précis pour agir.
5. **5 - des sources de données accessibles** (pour le calcul des mesures)
6. **6 - une présentation claire, conviviale** , motivante pour l'exploiter au maximum

4 - Les étapes pour élaborer un TB

Au fil du déroulé des étapes, nous vous suggérons des questions à vous poser pour construire un outil pertinent et opérationnel.

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. Menez une étude du besoin pour fixer le cadre général de construction de l'outil.

Exemple de questions :

Utilisateur *Qui est le destinataire ? Possède-t-il déjà un système de reporting ? Est-il à l'aise avec les rapports dématérialisés ?*

Utilisation *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

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 terme 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	Maximiser la satisfaction client du traitement de la	Rapidité de traitement	Temps de traitement moyen (indicateur de résultat) - Temps écoulé entre la prise en compte au téléphone la réponse apportée au	24h ma

client	réclamation		client	
			Nombre de dossiers traités par jour et par personne (indicateur d'activité)	30
		Résolution du problème - Apporter une réponse qui satisfait le client	Taux de réclamations satisfaites (résultat)	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 indicateur 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



A lire : Construire des tableaux de bord vraiment utiles

En partenariat avec Amazon

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. A 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 Excel ? Votre outil de reporting intégré dans votre suite de business intelligence ? 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 livré sous format papier.

Une autre question pour guider son choix est de reprendre l'analyse sur son utilisation. *Sera-t-il partagé ? L'utilisateur a-t-il besoin d'accéder à distance ?*

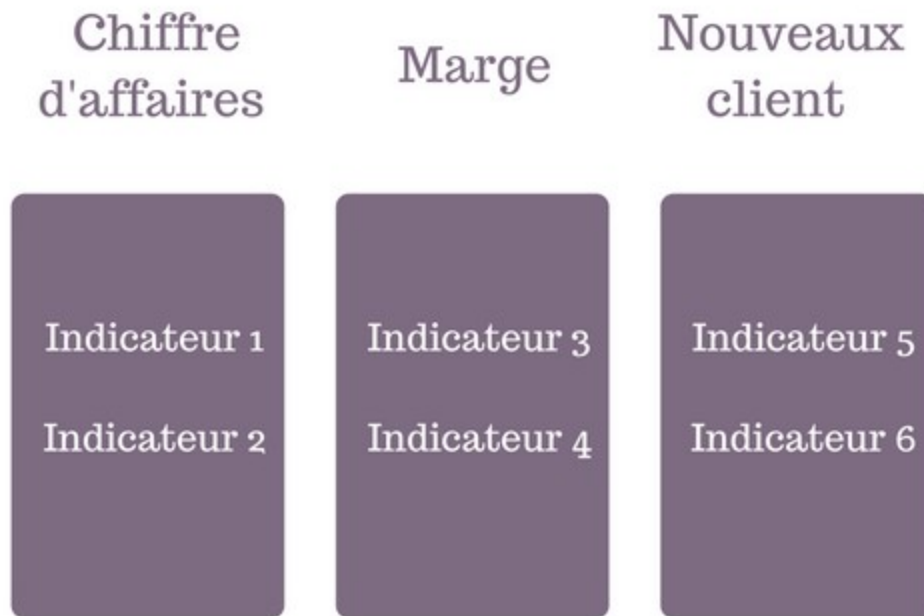
4.3 La structure du tableau de bord

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 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.



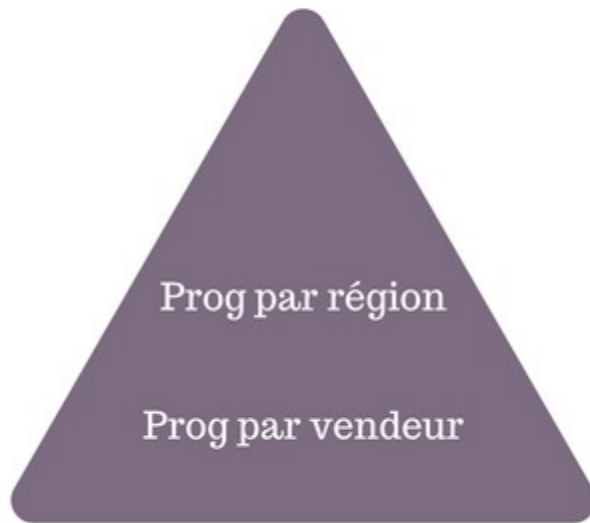
Copyright www.manager-go.com

Exemple : Ventes, marketing, RH pour un pilotage stratégique

Par niveau de détail

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

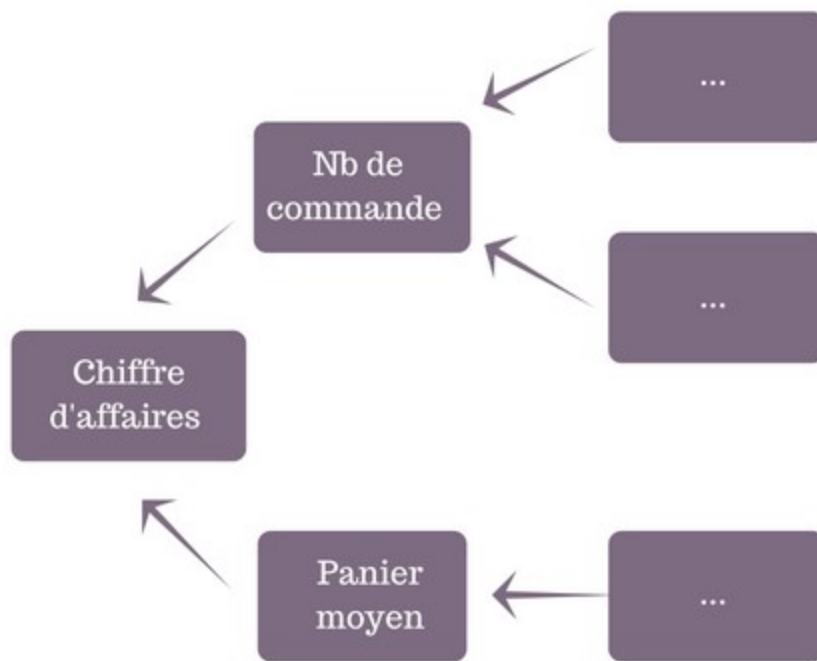
Progression des ventes en France



Copyright www.manager-go.com

Par lien de causalité

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



Copyright www.manager-go.com

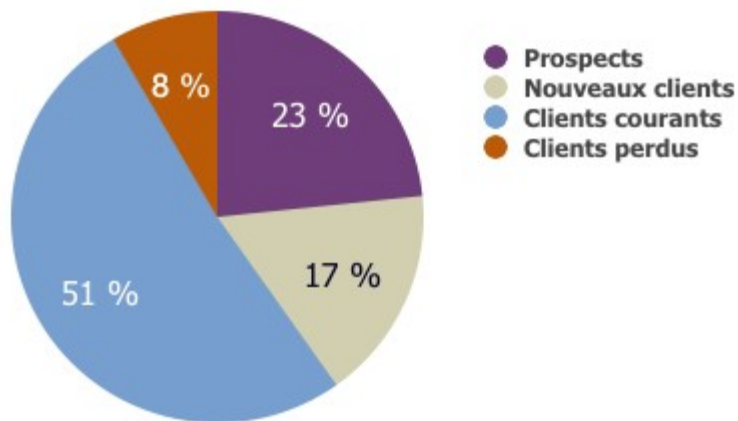
4.4 Quels graphiques choisir ?

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 graphique de base.

Représenter une proportion

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

Diagramme circulaire

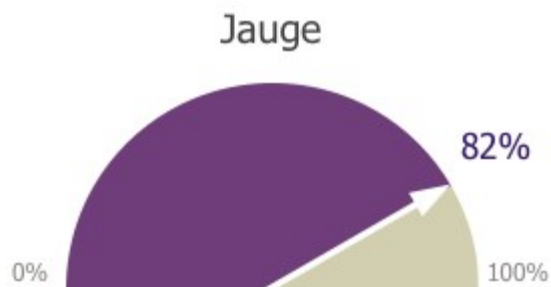


Copyright www.manager-go.com

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%

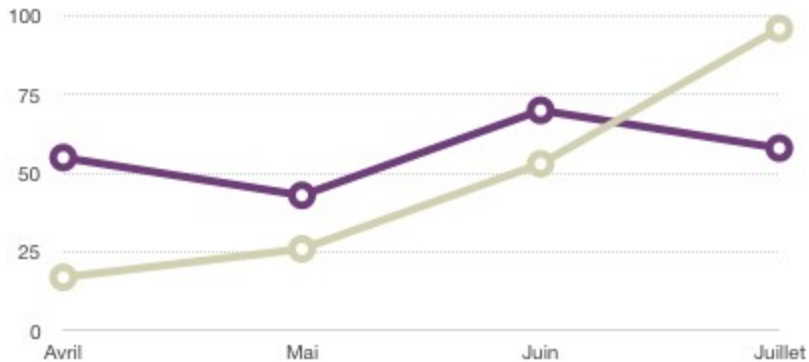


Copyright www.manager-go.com

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

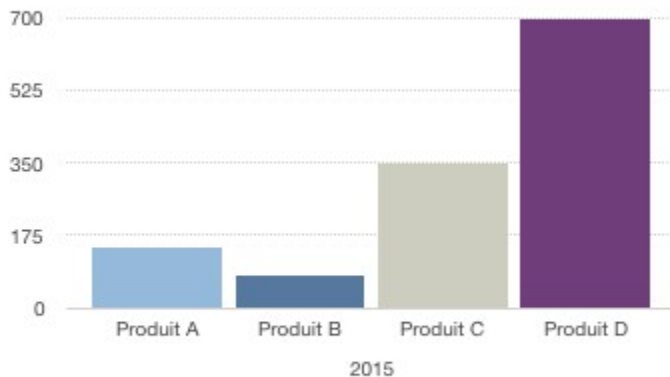


Copyright www.manager-go.com

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 %.

Histogramme

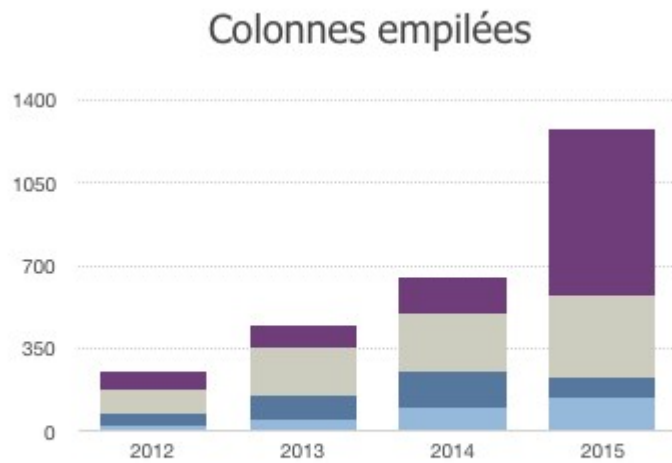


Copyright www.manager-go.com

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

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



Copyright 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.