



Mise en place des tableaux de bord

Mallette Agefice 2018

I – Maîtriser les bases d'excel

Excel est un tableur permettant de réaliser des tableaux, des calculs, des graphiques, des tris...

C'est un excellent outil pour créer soi-même ses tableaux de bord et les faire évoluer au gré de vos besoins.

> Vocabulaire à maîtriser

Un document excel s'appelle également un **classeur**.

A l'ouverture d'un classeur, nous arrivons sur une **feuille de calcul**.

Chaque feuille de calcul est constituée de colonnes et de **lignes**.

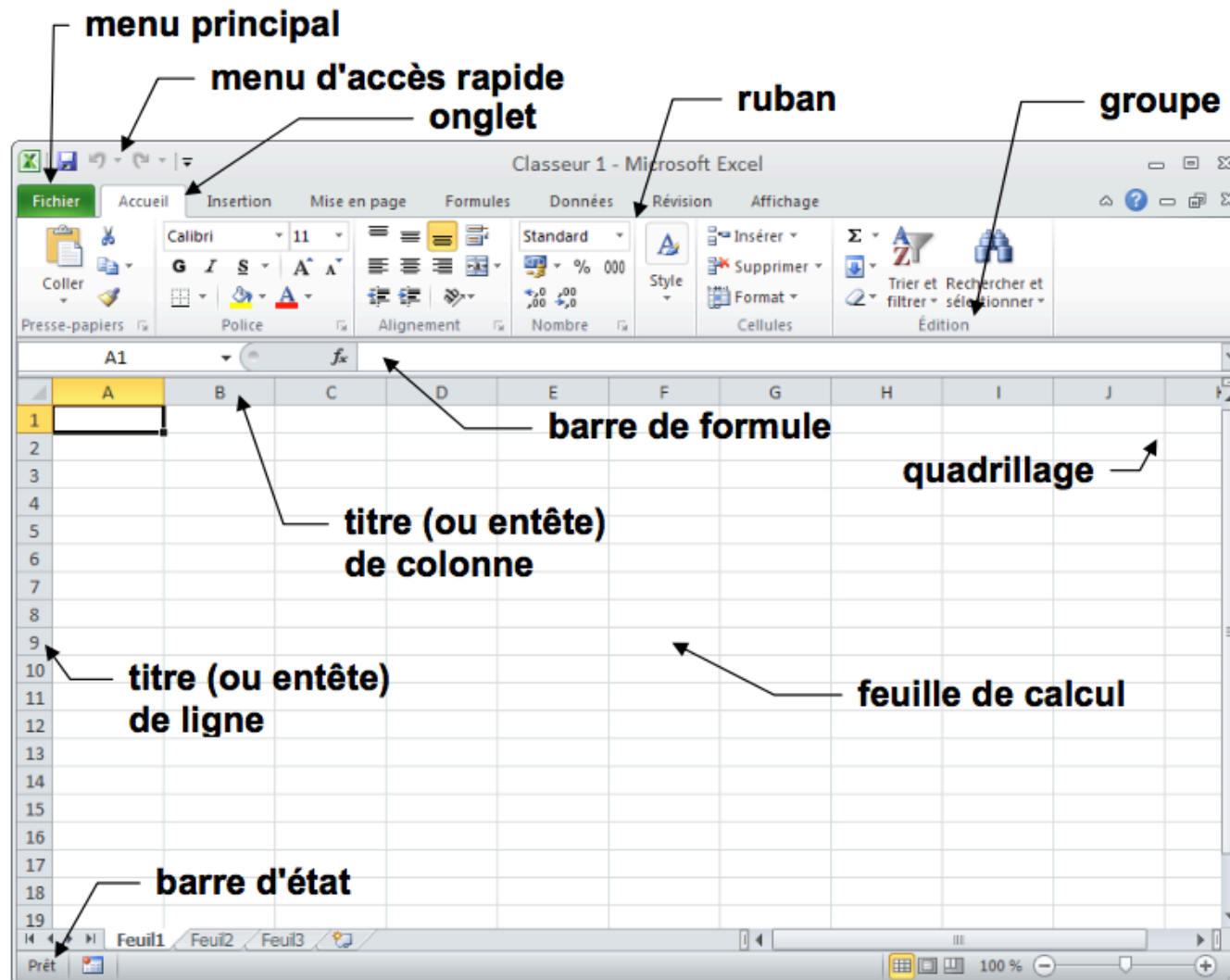
C'est à partir de cette feuille de calcul que nous allons être en mesure de construire un tableau reprenant les données que l'on veut suivre et générer l'ensemble des calculs automatiquement.

Nous allons également nous servir de certaines fonctions d'excel telles que le ruban, la barre de formule, les onglets...

Chaque classeur généré sera enregistré et deviendra un document à partir duquel on pourra travailler autant de fois qu'on le souhaite

Tous ces termes sont regroupés sur le schéma ci-dessous :

I – Maîtriser les bases d'excel



I – Maîtriser les bases d'excel

> Utilisation d'excel

Nous allons étudier les différentes fonctions d'excel à travers un cas pratique qui servira de fil rouge tout au long de la session de formation.

L'objectif est de parvenir à réaliser le tableau suivant :

	A	B	C	D	E	F	G
1	Evolution des ventes en nombre de bouteilles						
2	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA		
3	Chardonnay	4 250,00	4 853,00	603,00	↓ 14,19%		
4	Savagnin	2 523,00	3 185,00	662,00	↑ 26,24%		
5	Arbois blanc	4 840,00	4 432,00	- 408,00	↓ -8,43%		
6	Arbois rouge	3 456,00	5 335,00	1 879,00	↑ 54,37%		
7	Pupilin blanc	2 945,00	3 287,00	342,00	↓ 11,61%		
8	Pupilin rouge	3 432,00	3 225,00	- 207,00	↓ -6,03%		
9	Vin jaune	1 280,00	1 460,00	180,00	↓ 14,06%		
10	Vin de paille	987,00	1 240,00	253,00	↑ 25,63%		
11	Crément	2 354,00	2 256,00	- 98,00	↓ -4,16%		
12	Total	26 067,00	29 273,00	3 206,00	↓ 12,30%		
13							

I – Maîtriser les bases d'excel

1 – Mise en page des données

Dans le cas pratique étudié, nous recherchons à suivre l'évolution des ventes d'une entreprise vinicole. Les données suivantes sont indiquées :

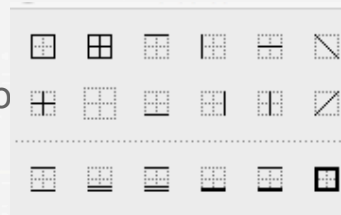
	A	B	C	D	E
1	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA
2	Chardonnay	4250	4853		
3	Savagnin	2523	3185		
4	Arbois blanc	4840	4432		
5	Arbois rouge	3456	5335		
6	Pupillin blanc	2945	3287		
7	Pupillin rouge	3432	3225		
8	Vin jaune	1280	1460		
9	Vin de paille	987	1240		
10	Crément	2354	2256		
11					

-Adapter la colonne au texte : pour élargir une colonne placer le curseur entre la colonne A et B et en cliquant écarter la colonne. Il en est de même si l'on souhaite élargir une ligne.

-Mettre des bordures : sélectionner les cellules pour lesquelles vous voulez mettre une bordure et dans l'onglet Accueil sélectionner « bordure »



Dans le menu déroulant choisir le type de bo



I – Maîtriser les bases d'excel

- Insérer le titre : « Evolution des ventes en nombre de bouteilles »
Insérer une ligne au dessus du tableau pour y faire figurer le titre, cliquer droit sur la 1^{ère} ligne 1, puis choisir « Insertion »
Se positionner sur la cellule A1 et saisir le texte « Evolution des ventes en nombre de bouteilles »

- Centrer le titre sur plusieurs colonnes
Sélectionner les cellules A1 à E1 sur lesquelles centrer le titre, en cliquant-glissant sur ces cellules
Cliquer sur l'icône « fusionner et centrer »



Fusionner et centrer

Relie les cellules sélectionnées en une cellule plus grande, et place le contenu au centre de la nouvelle cellule.

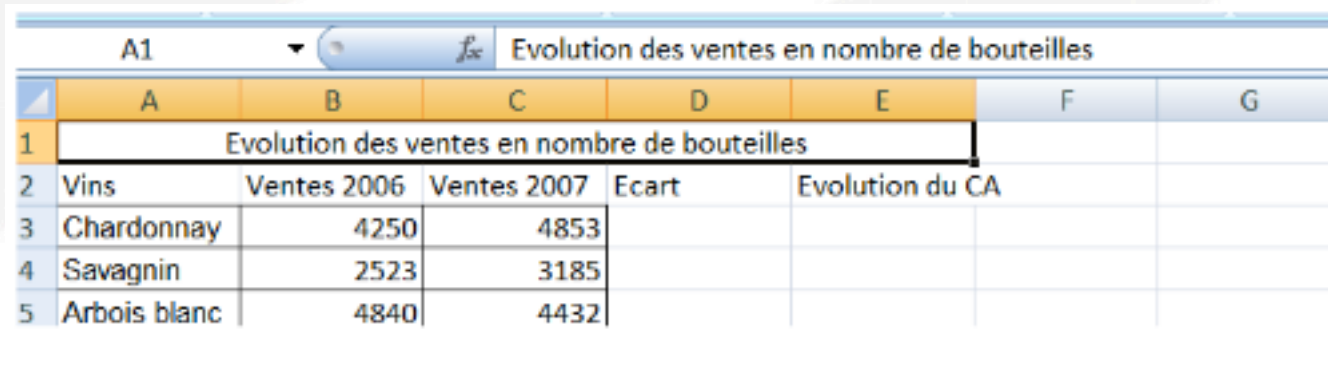
Cette fonctionnalité est souvent utilisée pour créer des étiquettes qui s'étendent sur plusieurs colonnes.

Appuyez sur F1 pour obtenir de l'aide.

A	B	C	D	E
Evolution des ventes en nombre de bouteilles				
Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolut
Chardonnay	4250	4853		
Savagnin	2523	3185		
Arbois blanc	4840	4432		
Arbois rouge	3456	5335		
Pupillin blanc	2945	3287		
Pupillin rouge	3432	3225		

I – Maîtriser les bases d'excel

Résultat



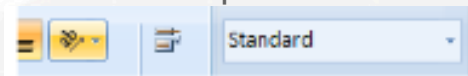
Evolution des ventes en nombre de bouteilles						
A	B	C	D	E	F	G
Evolution des ventes en nombre de bouteilles						
2	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA	
3	Chardonnay	4250	4853			
4	Savagnin	2523	3185			
5	Arbois blanc	4840	4432			

- Centrer les titres de colonnes : sélectionner toutes les cellules des titres de colonnes et cliquer sur l'icône « centrer le texte »

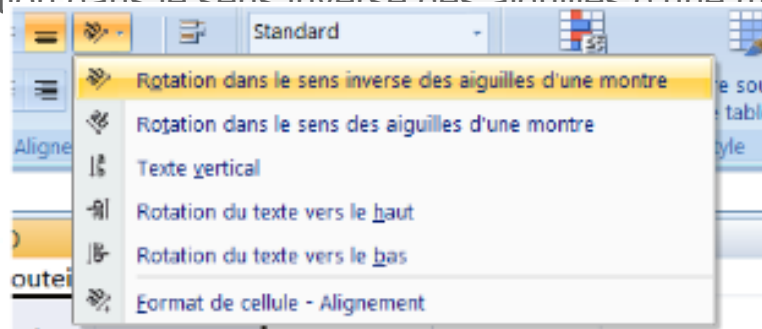


- Incliner les titres et les colonnes : sélectionner les cellules A2 à E2 qui contiennent les titres des colonnes

Cliquer sur le bouton déroulant de l'outil « Orientation »



et cliquer l'option « Rotation dans le sens inverse des aiguilles d'une montre »



I – Maîtriser les bases d'excel

- Mettre les titres en couleur : sélectionner les cellules A1 à E2

Cliquer sur le bouton « Remplissage »

Choisissez la trame de fond désirée



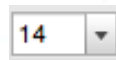
- Mettre les titres en gras : sélectionner les cellules A1 à E2

Cliquer sur le bouton « Gras »



- Modifier la taille de la police du titre : sélectionner les cellules A1 à E1

Cliquer sur le bouton « taille de police » et choisissez « 14 »




	A	B	C	D	E	F
1	Evolution des ventes en nombre de bouteilles					
2	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA	
3	Chardonnay	4250	4853			
4	Savagnin	2523	3185			
5	Arbois blanc	4840	4432			
6	Arbois rouge	3456	5335			
7	Pupilin blanc	2945	3287			
8	Pupilin rouge	3432	3225			
9	Vin jaune	1280	1460			
10	Vin de paille	987	1240			
11	Crémient	2354	2256			
12						

I – Maîtriser les bases d'excel

2 – Formules de calcul

-Calcul de la ligne « Total » : Saisir dans la cellule A12 le texte « Total »
Mettre les bordures aux cellules A12 à E12

Se positionner en cellule B12 et cliquer sur le bouton « Somme » 
Sélectionner les cellules B3 à B11 et « Entrée »

Réitérer cette opération dans la cellule C12.

Pour cela se placer dans la cellule B12 et faire apparaître le + dans le coin de la cellule en bas à droite.
Cliquer et faites glisser dans la cellule C12. La formule qui était dans la cellule B12 a été copiée dans la cellule C12

-Calcul de la colonne « Ecart » : Se positionner dans la cellule D3

Saisir la formule : « = C3 – B3 » puis « Entrée »

Pour reproduire ce calcul dans l'ensemble de la colonne, faites glisser la formule jusqu'à la cellule D12

I – Maîtriser les bases d'excel

Résultat

	A	B	C	D	E	F	G
1	Evolution des ventes en nombre de bouteilles						
2	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA		
3	Chardonnay	4250	4853	603			
4	Savagnin	2523	3185	662			
5	Arbois blanc	4840	4432	-408			
6	Arbois rouge	3456	5335	1879			
7	Pupilin blanc	2945	3287	342			
8	Pupilin rouge	3432	3225	-207			
9	Vin jaune	1280	1460	180			
10	Vin de paille	987	1240	253			
11	Crément	2354	2256	-98			
12	Total	26067	29273	3206			

- Calcul de la colonne « Evolution du CA » : se positionner dans la cellule E3
- Saisir la formule : « =E3 / B3 » puis « Entrée »
- Faites glisser la formule pour calculer l'ensemble de la colonne

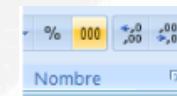
	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA
2					
3	Chardonnay	4250	4853	603	0,1418824
4	Savagnin	2523	3185	662	

I – Maîtriser les bases d'excel

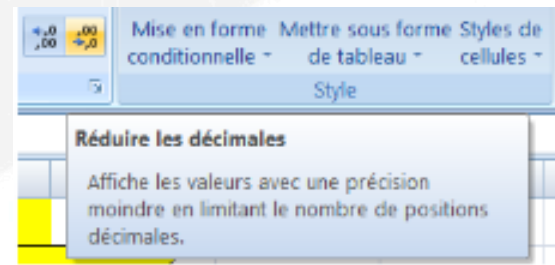
- Mettre en forme les données numériques :

Format numérique avec séparateur et sans décimales :

Sélectionner les cellules B3 à D12 et cliquer sur l'outil « séparateur »

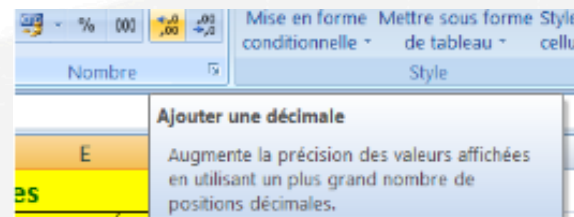


Puis cliquer 2 fois sur l'outil « réduire les décimales »



Format numérique avec décimales :

Pour augmenter le nombre de décimales cliquer sur l'outil « ajouter une décimale »



I – Maîtriser les bases d'excel

- Format pourcentage :
Sélectionner les cellules E3 à E11
Cliquer sur l'outil « pourcentage »
Ajouter 2 décimales au pourcentage



1	Evolution des ventes en nombre de bouteilles				
2	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA
3	Chardonnay	4 250,00	4 853,00	603,00	14,19%
4	Savagnin	2 523,00	3 185,00	662,00	26,24%
5	Arbois blanc	4 840,00	4 432,00	- 408,00	-8,43%
6	Arbois rouge	3 456,00	5 335,00	1 879,00	54,37%
7	Pupilin blanc	2 945,00	3 287,00	342,00	11,61%
8	Pupilin rouge	3 432,00	3 225,00	- 207,00	-6,03%
9	Vin jaune	1 280,00	1 460,00	180,00	14,06%
10	Vin de paille	987,00	1 240,00	253,00	25,63%
11	Crément	2 354,00	2 256,00	- 98,00	-4,16%
12	Total	26 067,00	29 273,00	3 206,00	12,30%
13					

- Visualiser une évolution des données par jeu d'icônes :
Sélectionner les cellules de E3 à E12 et cliquer sur l'outil « Mise en forme conditionnelle » puis option jeu d'icônes

I – Maîtriser les bases d'excel

- Visualiser une évolution des données par jeu d'icônes :
Sélectionner les cellules de E3 à E12 et cliquer sur l'outil « Mise en forme conditionnelle » puis option jeu d'icônes

The screenshot shows the Excel interface with a table titled "Evolution des ventes en nombre de bouteilles". The table has columns for "Vins", "Ventes 2007", "Ventes 2008", "Ecart", and "Evolution du CA". The "Evolution du CA" column is highlighted in yellow, and the "Jeux d'icônes" conditional formatting menu is open over it. The menu shows various icon sets for visualizing data trends.

Vins	Ventes 2007	Ventes 2008	Ecart	Evolution du CA
Chardonnay	4 250,00	4 853,00	603,00	14,19%
Savagnin	2 523,00	3 185,00		
Arbois blanc	4 840,00	4 432,00		
Arbois rouge	3 456,00	5 335,00		
Pupillin blanc	2 945,00	3 287,00		
Pupillin rouge	3 432,00	3 225,00		
Vin jaune	1 280,00	1 460,00		
Vin de paille	987,00	1 240,00		
Crément	2 354,00	2 256,00		

I – Maîtriser les bases d'excel

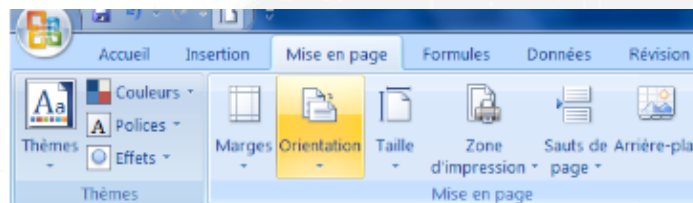
Résultat final

	A	B	C	D	E	F	G
1	Evolution des ventes en nombre de bouteilles						
2	Vins	Ventes 2006	Ventes 2007	Ecart	Evolution du CA		
3	Chardonnay	4 250,00	4 853,00	603,00	↓	14,19%	
4	Savagnin	2 523,00	3 185,00	662,00	↑	26,24%	
5	Arbois blanc	4 840,00	4 432,00	- 408,00	↓	-8,43%	
6	Arbois rouge	3 456,00	5 335,00	1 879,00	↑	54,37%	
7	Pupilin blanc	2 945,00	3 287,00	342,00	↓	11,61%	
8	Pupilin rouge	3 432,00	3 225,00	- 207,00	↓	-6,03%	
9	Vin jaune	1 280,00	1 460,00	180,00	↓	14,06%	
10	Vin de paille	987,00	1 240,00	253,00	↑	25,63%	
11	Crément	2 354,00	2 256,00	- 98,00	↓	-4,16%	
12	Total	26 067,00	29 273,00	3 206,00	↓	12,30%	
13							

I – Maîtriser les bases d'excel

3 – Impression d'un tableau

- Définir la mise en page :
Sélectionner l'onglet « Mise en page » et cliquer sur le bouton « Orientation »

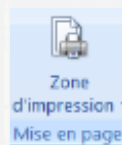


Choisir « Portrait » ou « Paysage »

- Définir les marges et centrer le tableau sur la feuille :
Dans l'onglet « Mise en page » cliquer sur le bouton « Marge »
puis « Option marges personnalisées »
Paramétrer les marges en fonction du format désiré : 2 cm à droite, gauche, haut, bas
Cliquer sur le bouton « Horizontalement » et « Verticalement » puis OK



- Définir la zone d'impression :
Sélectionner l'ensemble des cellules correspondant au tableau, soit les cellules A1 à E12
Cliquer sur le bouton « Zone d'impression »
Puis « Définir »



I – Maîtriser les bases d'excel

4 – Trucs et astuces

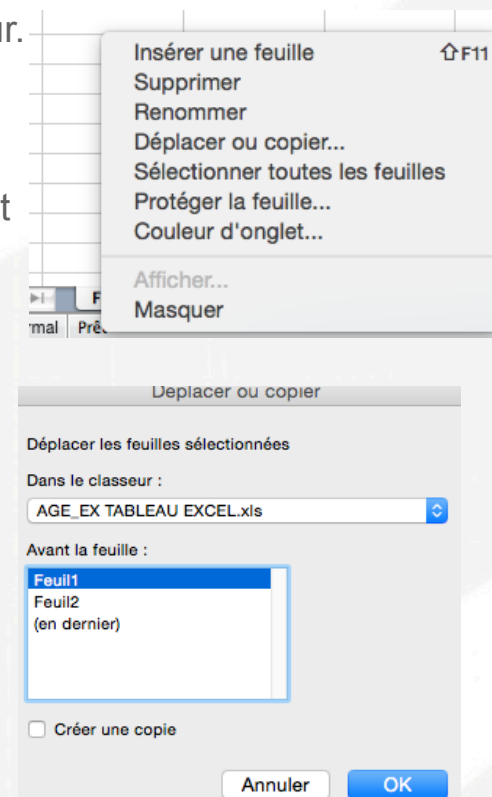
- Utilisation des feuilles d'un classeur :

Vous pouvez ajouter autant de feuilles que vous le souhaitez dans un classeur. Pour cela cliquer bouton droit de la souris sur l'onglet « feuille » tout en bas, puis cliquer sur « insérer »

Vous pouvez dupliquer une feuille en utilisant le même menu déroulant ci-joint et en choisissant « Déplacer ou copier »

A ce moment-là, une boîte de dialogue s'ouvre et vous permet de choisir, l'emplacement de votre feuille et pour la dupliquer à l'identique, il faut cocher la case « créer une copie »

Enfin, vous pouvez nommer vos feuilles en double cliquant sur l'onglet « Feuil » et en saisissant le nouveau nom souhaité



I – Maîtriser les bases d'excel

- Utilisation de la fonction « dollar » \$

Quand on réalise une formule et on peut vouloir figer une ligne ou une colonne d'une cellule. Dans ce cas on utilise la fonction \$

Exemple :

Cellule A1 : 50

Cellule A2 : 35

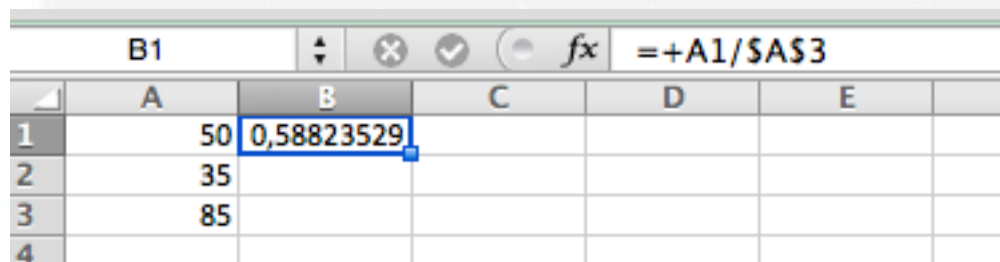
Cellule A3 : Total A1 + A2

Si l'on souhaite connaître le pourcentage de répartition par rapport au total, on va réaliser en B1 l'opération suivante : $A1 / A3$

Si je colle cette formule dans la cellule B2, elle va devenir : $A2/A4$, or nous voulons $A2 / A3$

Nous allons donc figer dans la formule le cellule A3 en mettant un \$ devant le A et un \$ devant le 3

La formule devient : $A1 / \$A\3 . Quand on va la coller en B2 elle deviendra : $A2 / \$A\3



The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E
1	50	0,58823529			
2	35				
3	85				
4					

The formula bar at the top shows the formula $=+A1/\$A\3 for cell B1.

I – Maîtriser les bases d'excel

- Mise en forme rapide :

Si vous souhaitez mettre en forme une cellule de la même façon qu'une autre cellule, vous pouvez utiliser le bouton « Copier la mise en forme »



Positionnez-vous sur la cellule qui a la bonne mise en forme, cliquer sur le bouton « copier la mise en forme » et cliquer sur la cellule qui doit recevoir la mise en forme.

- Raccourcis clavier :

Pour copier une cellule : ctrl C

Pour coller une cellule : ctrl V

Pour couper une cellule : ctrl X

Pour imprimer : ctrl P

Pour enregistrer : ctrl S

II – Suivre ses recettes et l'évolution de son CA

Il est important de mesurer l'activité de l'entreprise en suivant ses recettes mais également en suivant l'évolution des ventes sur une période donnée

En fonction de l'activité, grâce à ces indicateurs, nous allons pouvoir déterminer :

- si l'activité a une saisonnalité
- la composition du chiffre d'affaires
- la composition des volumes de ventes
- l'atteinte des objectifs par rapport aux ventes réelles
- décider d'actions commerciales

> Tableau de suivi du chiffre d'affaires

Ce qui intéressant à suivre sont les chiffres d'affaires mensuels H.T. et en cumul. On peut également les comparer aux objectifs.

Voici des modèles de tableau de bord de CA :

II – Suivre ses recettes et l'évolution de son CA

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Chiffre d'affaires H.T.	9 000 €	8 000 €	6 500 €	8 500 €	11 000 €	12 000 €	17 000 €	18 000 €	13 000 €	6 000 €	5 000 €	14 000 €	128 000 €
Saisonnalité	7%	6%	5%	7%	9%	9%	13%	14%	10%	5%	4%	11%	

FEVRIER				
Mensuel				
	Réalisé	Objectif	Variation	%
Chiffre d'affaires H.T.	8 000 €	8 500 €	-500 €	-6%
Cumul				
	Réalisé	Objectif	Variation	%
Chiffre d'affaires H.T.	17 000 €	16 500 €	500 €	3%

II – Suivre ses recettes et l'évolution de son CA

> Tableau d'évolution du CA

	Evolution des ventes			
	2015	2014	Ecart	%
Janvier	9 000 €	8 500 €	500 €	6%
Février	8 000 €	6 500 €	1 500 €	23%
Mars	6 500 €	7 000 €	-500 €	-7%
Avril	8 500 €	9 000 €	-500 €	-6%
Mai	11 000 €	10 500 €	500 €	5%
Juin	12 000 €	12 500 €	-500 €	-4%
Juillet	17 000 €	16 000 €	1 000 €	6%
Août	18 000 €	20 000 €	-2 000 €	-10%
Septembre	13 000 €	11 000 €	2 000 €	18%
Octobre	6 000 €	5 000 €	1 000 €	20%
Novembre	5 000 €	4 500 €	500 €	11%
Décembre	14 000 €	15 000 €	-1 000 €	-7%
Total	128 000 €	125 500 €	2 500 €	2%

On peut décliner ces tableaux en suivant le chiffre d'affaires par produits par mois comme nous l'avons fait dans le cas pratique de la 1^{ère} partie.

III – Conception de tableaux de bord

La conception de tableaux de bord doit respecter 5 phases essentielles.

1 – *Stratégie*

Le système de pilotage à base de tableaux de bord est le support essentiel de la mise en oeuvre effective de la stratégie sur le terrain.

Le système de pilotage a pour principale mission, de faciliter l'aide à la décision. Dans tous les cas, les décisions sont nécessairement orientées. Autant qu'elles le soient dans le sens des objectifs stratégiques fixés.

Il s'agit donc de bien comprendre la stratégie, comment elle s'exprime et comment elle s'applique. Une stratégie n'est pas un simple propos vague.

Une stratégie est toujours spécifique à une organisation, à son contexte, à sa personnalité et à ses ambitions.

Il faudra donc porter une attention particulière à la forme et à l'expression de la stratégie, aux caractéristiques particulières du marché de l'organisation : produits, clients, partenaires, et bien sûr sa concurrence.

III – Conception de tableaux de bord

2 – Choisir les objectifs

Une fois la stratégie définie, il va falloir la traduire en objectifs et sous-objectifs.

En effet, la stratégie va déterminer les objectifs globaux de l'entreprise : se positionner comme le leader sur le marché, réaliser des économies sur les charges de fonctionnement, améliorer la productivité des équipes de production....

Plusieurs groupes de travail (commercial, production, financier...) de l'entreprise vont donc être sollicités pour déterminer des objectifs dans chaque partie le concernant.

Dans les petites entreprises, c'est souvent le dirigeant qui réalise cette étape en s'appuyant sur des collaborateurs clés.

La fixation d'objectif peut se faire sur la base des années passées ou à partir d'éléments nouveaux permettant de réviser les résultats antérieurs. Par exemple, le développement d'un nouveau produit va permettre d'accéder à de nouveaux marchés et donc de développer le CA de manière beaucoup plus forte que les années antérieures.

Les objectifs doivent cependant toujours être réalistes, atteignables, mesurables, limités dans le temps et doivent toujours servir la stratégie.

III – Conception de tableaux de bord

3 – *Choix des indicateurs*

Il n'existe pas d'indicateurs standards ou génériques. C'est à vous et à vous seul (ou avec votre groupe de travail) de sélectionner vos indicateurs.

Un indicateur pertinent est un indicateur porteur d'un sens suffisant pour déclencher une prise de conscience chez son utilisateur et inciter à la décision.

Comme à l'étape de sélection des objectifs, une grille de critères permettra de qualifier chaque indicateur proposé et de sélectionner les mieux à-propos au sens du groupe.

De 5 à 10 indicateurs

Les indicateurs sont nécessairement en nombre restreint. De 5 à 10 indicateurs sont en général bien suffisants pour assurer le pilotage d'une activité.

D'un seul coup d'oeil

Le tableau de bord efficace est celui qui délivre la quintessence en un seul coup d'oeil. Nul besoin de se poser de question sur la signification de tel ou tel indicateur. Le décideur l'apprécie d'un seul coup d'oeil. Ensuite, dans le cadre d'une investigation plus poussée, d'autres écrans apportent des éléments de réponse aux questions "Pourquoi ?" et "Comment ?"

III – Conception de tableaux de bord

4 – Collecte des données

C'est une étape délicate car il faut s'assurer de la véracité des données. En effet, dans les systèmes d'information des entreprises il faut au préalable identifier les données accessibles et vérifier que ces données sont conformes à ce que l'on recherche.

Il y aura donc d'abord un état des lieux des données disponibles. Une fois cet état des lieux réalisés, il s'agira de mettre en place les moyens nécessaires pour obtenir les données qui ne sont pas disponibles et qui devront l'être pour le pilotage.

On peut faire appel dans ce cas-là à certains systèmes d'informations existants, tels que des logiciels spécifiques. On peut également mettre en place des procédures de collecte d'informations qui sont éparpillées dans les différents services.

5 – Analyse des données

La finalité du tableau de bord est d'obtenir une analyse des résultats obtenus. Ces analyses vont permettre de corriger ou de réajuster le pilotage pour ne pas perdre de vue la stratégie de l'entreprise. Chaque participant au tableau de bord doit être en mesure d'analyser les résultats et être force de proposition.

Il est possible qu'au fil du temps certains indicateurs ne soient plus pertinents et que de nouveaux intègrent le tableau de bord. Il faut donc rester vigilant sur cette pertinence au moment de l'analyse des indicateurs.



Contact

Marie Idiartegaray

Tél : 06 64 99 44 86

Mail : marie@ekinconsult.fr

25 rue Thiers

64100 Bayonne