

3SAFE

FAQ PROFESSIONNELLE

Indicateurs et tableaux de bord Excel

Support de formation - pilotage industriel, qualité, production et management visuel

Rubrique	Contenu
Objet du document	Transformer les supports de formation fournis en FAQ professionnelle structurée, directement exploitable pour concevoir, piloter et améliorer des indicateurs et tableaux de bord Excel.
Public cible	Pilotes de ligne, responsables production, qualité, méthodes, maintenance, RH, formateurs, managers et utilisateurs Excel chargés de suivre la performance.
Périmètre	Périmètre : France - usage pédagogique et opérationnel - tableaux de bord Excel, indicateurs de processus et indicateurs de résultat
Version	A4 - 21 juin 2026
Réserve d'utilisation	Document pédagogique à adapter au contexte réel de l'entreprise, aux objectifs internes, aux exigences clients, aux référentiels applicables et aux règles de confidentialité des données.

Cette FAQ ne crée pas d'obligation réglementaire nouvelle. Elle distingue les bonnes pratiques de pilotage, les exigences internes possibles et les points qui peuvent devenir obligatoires lorsqu'ils sont repris dans une procédure, un référentiel client, un système de management ou un plan de prévention.

Sommaire opérationnel

- 1. Définitions, niveaux et gouvernance des indicateurs
- 2. Données Excel et construction des graphiques
- 3. Réalisation d'un tableau de bord Excel
- 4. Management visuel et communication
- 5. Exemples d'indicateurs par processus
- 6. Synthèse opérationnelle finale et checklist

Introduction synthétique. Cette FAQ couvre la définition, la construction, l'exploitation et la présentation des indicateurs et tableaux de bord Excel. Elle reprend les notions d'indicateurs de résultat et de processus, les niveaux de pilotage, les caractéristiques d'un bon indicateur, les règles de préparation de données Excel, le choix des graphiques, la mise en page d'un tableau de bord et les principes de management visuel.

Les recommandations doivent être adaptées à l'activité réelle, au niveau de maturité des utilisateurs, à la qualité des données disponibles et aux objectifs de pilotage. Lorsqu'un indicateur porte sur la santé-sécurité, la qualité, la conformité réglementaire ou des exigences client, il doit rester cohérent avec les documents et procédures applicables.

Tableau rapide des obligations, recommandations et bonnes pratiques principales

Situation	Obl. ?	Qui pilote ?	Qui réalise ?	Quand / périodicité	Réf.
Cadrer le besoin de pilotage	Reco. ; obligatoire si procédure	Manager / pilote	Equipe métier + qualité	Avant création puis changement d'objectif	Supports ; objectifs internes
Formaliser chaque indicateur	Fortement reco.	Pilote processus	Resp. indicateur	Création puis modification	Fiche indicateur
Limiter le nombre de KPI	Reco.	Direction / management	Pilotes processus	Cadrage et revues périodiques	X50-171 citée ; 3SAFE
Préparer la base Excel	Nécessaire	Resp. données	Utilisateur Excel	Avant graphique puis à chaque import	Données propres
Choisir le graphique adapté	Reco.	Concepteur	Utilisateur Excel	A chaque indicateur	Courbe, barres, secteurs...
Construire la synthèse	Reco.	Manager / pilote	Concepteur Excel	Déploiement puis revue d'usage	Dashboard
Mettre en forme les alertes	Reco. / conditionnel	Manager / qualité	Concepteur Excel	Dès fixation des seuils	MFC ; feux ; icônes
Nommer un responsable	Reco.	Direction / pilote	Responsable nommé	Création puis revue	Conditions de réussite
Archiver sources et calculs	Reco. ; obligatoire si audit	Resp. dashboard	Data owner	A chaque version publiée	Traçabilité

1. Définitions, niveaux et gouvernance des indicateurs

Cette section fixe le vocabulaire, les niveaux de pilotage et les règles de gouvernance nécessaires avant toute construction Excel.

Question n°1 - Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Réponse synthétique : Un indicateur est une information mesurable qui permet d'observer un phénomène, de suivre un objectif, de comparer une situation à une cible et d'aider à la décision. Il ne se limite pas à un chiffre : il doit avoir un sens, une source, une méthode de calcul et une utilisation prévue.

Cadre réglementaire / documentaire : Aucune obligation générale n'impose un format unique d'indicateur Excel. Le cadre est méthodologique : objectifs internes, système de management, exigences client ou besoins de pilotage. Pour les indicateurs santé-sécurité, qualité ou conformité, les exigences du contexte doivent être vérifiées.

Qui est concerné ?	Direction, managers, pilotes de processus, qualité, production, maintenance, RH, formateurs et utilisateurs du tableau de bord.
Qui réalise ?	Le pilote du processus ou le manager définit le besoin ; l'utilisateur Excel, le référent qualité ou le formateur met en forme l'indicateur.
Quand agir ?	Lorsqu'un objectif, un dysfonctionnement ou un besoin de suivi est identifié.
Périodicité	Pas de périodicité réglementaire unique ; à définir selon le processus, la disponibilité des données et le rythme de décision.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; obligatoire seulement si l'indicateur est exigé par une procédure, un contrat, un référentiel ou une règle interne.
Traçabilité attendue	Fiche indicateur, dictionnaire des indicateurs, source des données, mode de calcul, seuils, historique des versions et tableau de bord publié.

Point de vigilance 3SAFE : Ne pas créer un indicateur parce que la donnée existe. L'indicateur doit conduire à une lecture utile ou à une action.

Question n°2 - Quelle différence faire entre indicateur de résultat et indicateur de processus ?

Réponse synthétique : Un indicateur de résultat mesure l'effet obtenu : qualité perçue, performance atteinte, niveau de satisfaction, volume produit ou résultat de service. Un indicateur de processus mesure le fonctionnement qui permet d'atteindre le résultat : délais, respect des étapes, taux de conformité interne, disponibilité d'une machine ou avancement d'un plan d'action.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique issu du support de formation. Aucun article ne fixe cette typologie comme obligation générale ; elle devient applicable si l'entreprise la reprend dans son système de management ou ses procédures.

Qui est concerné ?	Managers, pilotes de processus, responsables qualité, responsables production, équipes concernées par les résultats et par les actions terrain.
Qui réalise ?	Le pilote de processus choisit la catégorie ; le concepteur du tableau de bord la rend visible dans le support.
Quand agir ?	Au cadrage du tableau de bord et lors de chaque revue d'indicateurs.
Périodicité	Revue selon la fréquence de pilotage : quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou autre selon le besoin.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Tableau de classification des indicateurs, fiche indicateur, compte rendu de revue de performance.

Point de vigilance 3SAFE : Un résultat mauvais sans indicateur de processus associé explique rarement la cause. Croiser les deux évite les décisions trop rapides.

Question n°3 - Quels sont les principaux niveaux d'indicateurs ?

Réponse synthétique : Le support distingue trois niveaux : niveau 1 pour la satisfaction client ou l'insatisfaction client, niveau 2 pour les résultats perçus ou obtenus, niveau 3 pour les processus internes. Cette logique permet de relier la qualité visée, la qualité perçue et la qualité interne.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. La structuration par niveaux n'est pas une obligation réglementaire générale, mais elle peut devenir une règle interne de pilotage si elle est validée par l'entreprise.

Qui est concerné ?	Direction, responsables qualité, responsables commerciaux, production, service client, pilotes de processus.
Qui réalise ?	Le management définit les niveaux attendus ; les responsables de processus affectent leurs indicateurs au bon niveau.
Quand agir ?	Lors de la construction du système de pilotage ou de la refonte d'un tableau de bord.
Périodicité	Revue périodique à fixer lors des revues de direction, revues qualité, réunions de production ou routines de management.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Cartographie des indicateurs, tableau de bord par niveau, compte rendu de revue.

Point de vigilance 3SAFE : Un tableau de bord uniquement centré sur les résultats arrive souvent trop tard. Les indicateurs de processus donnent des leviers d'action plus rapides.

Question n°4 - Quelles caractéristiques doit présenter un bon indicateur ?

Réponse synthétique : Un bon indicateur doit être pertinent, précis, reproductible, fiable, communiqué, rapide à collecter et synthétique. Le support rappelle aussi la logique SMART : simple, mesurable, accepté, réaliste et temporel.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. Ces critères relèvent de bonnes pratiques de conception ; ils peuvent être intégrés dans une procédure interne de gestion des indicateurs.

Qui est concerné ?	Tous les utilisateurs de l'indicateur : responsables, opérateurs, contrôleurs, fonctions support et personnes destinataires du tableau de bord.
Qui réalise ?	Le pilote de processus et les utilisateurs terrain valident la pertinence ; le concepteur Excel vérifie la lisibilité et la reproductibilité.
Quand agir ?	Avant mise en service de l'indicateur, puis lors des retours utilisateurs ou des anomalies de lecture.
Périodicité	Pas de périodicité unique ; revue recommandée lors des bilans de performance ou des audits internes.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Grille de validation, fiche indicateur, règles de collecte, règles de diffusion, version du tableau de bord.

Point de vigilance 3SAFE : Un indicateur complexe peut être mathématiquement juste mais inutilisable en réunion. La simplicité de lecture est une exigence de pilotage.

Question n°5 - Combien d'indicateurs faut-il suivre par niveau de pilotage ?

Réponse synthétique : Le support cite la recommandation de limiter le nombre d'indicateurs à un volume maîtrisable, généralement de 5 à 10 par niveau de pilotage, et de les classer par priorité. L'objectif est d'éviter la surcharge et de faciliter la décision.

Cadre réglementaire / documentaire : Référence méthodologique citée par le support : norme X50-171. Cette référence doit être traitée comme une recommandation de pilotage, non comme une obligation légale générale, sauf si elle est reprise par un référentiel applicable.

Qui est concerné ?	Direction, responsables d'activité, responsables qualité et pilotes de processus.
Qui réalise ?	Le management arbitre ; les pilotes proposent ; les utilisateurs confirment ce qui est utile sur le terrain.
Quand agir ?	Lors du cadrage initial, puis à chaque revue de pertinence des indicateurs.
Périodicité	Revue au minimum lors des revues de performance ou lors d'un changement d'objectifs.

Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Liste priorisée des indicateurs, matrice objectif-indicateur, compte rendu d'arbitrage.

Point de vigilance 3SAFE : Trop d'indicateurs donne une impression de maîtrise mais dilue l'attention. Il vaut mieux peu d'indicateurs utiles que beaucoup de chiffres non exploités.

Question n°6 - Que doit contenir la définition complète d'un indicateur ?

Réponse synthétique : Une fiche indicateur doit préciser au minimum : libellé, objectif, variable suivie, mode de calcul, unité de mesure, seuils haut et bas, périodicité, mode de collecte, représentation graphique et responsable. Ces éléments rendent l'indicateur reproductible et auditable.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. Aucune forme réglementaire unique n'est imposée par les supports ; la traçabilité peut devenir exigée dans un système qualité, une procédure interne ou un audit client.

Qui est concerné ?	Pilote de processus, responsable indicateur, data owner, concepteur Excel, utilisateurs finaux.
Qui réalise ?	Le pilote formalise ; le responsable des données sécurise la source ; le concepteur Excel met en forme.
Quand agir ?	A la création de chaque indicateur et avant diffusion du tableau de bord.
Périodicité	Mise à jour à chaque changement de calcul, source, seuil, objectif, fréquence ou périmètre.
Obligatoire ou recommandé ?	Fortement recommandé.
Traçabilité attendue	Fiche indicateur, dictionnaire de données, formule de calcul, source, version du fichier Excel, validation du pilote.

Point de vigilance 3SAFE : Un seuil sans définition du calcul crée des discussions inutiles. La fiche indicateur protège la cohérence des décisions.

Question n°7 - Quelles sont les étapes de construction d'un indicateur ?

Réponse synthétique : La construction part d'un constat de dysfonctionnement ou d'un objectif. Il faut ensuite définir la grandeur à mesurer, le type d'indicateur, son niveau de pilotage, sa pertinence, sa précision et son mode de représentation. L'indicateur doit ensuite être testé avant diffusion.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique du support. Les étapes deviennent obligatoires seulement si elles sont intégrées à une méthode interne de pilotage, à un référentiel qualité ou à une exigence client.

Qui est concerné ?	Pilote de processus, manager, équipe terrain, référent qualité, référent Excel.
Qui réalise ?	Le pilote organise la réflexion ; les utilisateurs contribuent ; le concepteur formalise dans Excel.
Quand agir ?	Avant tout déploiement d'un nouvel indicateur ou lors d'une refonte du tableau de bord.
Périodicité	Revue à chaque changement important d'objectif, de processus, d'organisation ou de source de données.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Compte rendu de cadrage, fiche indicateur, prototype, validation utilisateur, historique de mise en service.

Point de vigilance 3SAFE : Un indicateur construit sans les futurs utilisateurs est rarement durable. La participation terrain améliore l'acceptation et la qualité de collecte.

Question n°8 - Comment vérifier la pertinence d'un indicateur ?

Réponse synthétique : Un indicateur pertinent doit être opérationnel, consolidable, fidèle, précis, économiquement acceptable à produire et utile face aux objectifs stratégiques. Il doit être factuel, donc aussi objectif que possible.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. Les critères de pertinence ne constituent pas une obligation réglementaire générale ; ils servent à sécuriser la qualité du système de pilotage.

Qui est concerné ?	Managers, pilotes de processus, responsables qualité, contrôleurs de gestion, utilisateurs terrain.
Qui réalise ?	Le pilote évalue l'utilité ; le responsable données vérifie la fiabilité ; les utilisateurs testent la compréhension.
Quand agir ?	Avant validation, puis lors des revues d'indicateurs, audits internes ou constats d'incompréhension.
Périodicité	Pas de périodicité unique ; une revue annuelle ou semestrielle peut être pertinente selon la criticité.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Grille de pertinence, résultats de test, commentaires utilisateurs, décision de maintien, suppression ou modification.

Point de vigilance 3SAFE : Le coût de collecte fait partie de la pertinence. Un indicateur trop long à produire peut finir abandonné ou renseigné approximativement.

Question n°9 - Quelles conditions de réussite faut-il réunir ?

Réponse synthétique : Les indicateurs doivent être construits par ceux qui les exploitent, rester simples, précis et fidèles, disposer d'un responsable identifié et être consolidables. Le support insiste sur l'absence d'excès de formalisme et sur le caractère factuel de l'indicateur.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique de management. Aucune obligation générale n'impose cette organisation, mais elle peut être rendue obligatoire par une procédure de pilotage interne.

Qui est concerné ?	Direction, managers, responsables d'indicateurs, utilisateurs, formateur, référent qualité.
Qui réalise ?	Le management nomme les responsables ; les équipes construisent et testent ; le référent qualité ou Excel consolide.
Quand agir ?	A la création du tableau de bord, puis lors des changements de périmètre ou de responsabilité.
Périodicité	Revue au rythme des réunions de pilotage et lors des changements d'organisation.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Liste des responsables par indicateur, règles de collecte, procédure de mise à jour, compte rendu de revue.

Point de vigilance 3SAFE : Un tableau de bord sans responsable par indicateur devient vite un fichier partagé sans propriétaire.

2. Données Excel et construction des graphiques

Cette section transforme les données sources en graphiques fiables et lisibles.

Question n°10 - Comment préparer la base de données avant de créer un graphique ?

Réponse synthétique : Les données doivent être organisées sous forme de tableau : une colonne par type d'information, des entêtes clairs, une ligne par enregistrement, des dates et valeurs cohérentes, sans cellules fusionnées inutiles. Cette étape conditionne la fiabilité des graphiques et tableaux croisés dynamiques.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique Excel issue du support. Elle peut devenir une règle interne si le fichier sert de support de pilotage, d'audit, de reporting client ou de communication de performance.

Qui est concerné ?	Utilisateur Excel, responsable données, pilote de processus, formateur.
Qui réalise ?	Le responsable du fichier prépare la base ; les contributeurs respectent la structure de saisie.
Quand agir ?	Avant insertion du premier graphique, puis avant chaque actualisation importante.
Périodicité	Nettoyage à chaque import ou mise à jour ; revue complète lors d'une refonte du tableau de bord.
Obligatoire ou recommandé ?	Nécessaire pour la fiabilité ; recommandé formellement.
Traçabilité attendue	Base de données source, onglet de contrôle, dictionnaire des colonnes, règles de saisie.

Point de vigilance 3SAFE : Un graphique élégant sur une base mal structurée reste un mauvais outil de décision.

Question n°11 - Pourquoi éviter cellules vides, doublons et cellules fusionnées ?

Réponse synthétique : Les cellules vides, les doublons et les cellules fusionnées compliquent les calculs, les filtres, les tableaux croisés dynamiques et les graphiques. Ils peuvent provoquer des résultats incohérents ou des graphiques incomplets.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de conception Excel. Aucune obligation réglementaire générale, mais exigence possible dans une procédure de fiabilisation des reportings.

Qui est concerné ?	Utilisateur Excel, contributeurs de données, responsable de tableau de bord.
Qui réalise ?	L'utilisateur Excel nettoie ; les contributeurs appliquent les règles ; le pilote valide la cohérence.
Quand agir ?	Avant exploitation des données, avant diffusion d'un reporting ou après import depuis un système source.
Périodicité	A chaque mise à jour ou import ; contrôle renforcé avant diffusion officielle.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; nécessaire si le tableau de bord sert à décider.
Traçabilité attendue	Journal de nettoyage, règles de saisie, liste des doublons supprimés, version publiée.

Point de vigilance 3SAFE : Supprimer un doublon sans comprendre son origine peut masquer un problème de processus. Il faut corriger la cause de saisie.

Question n°12 - Pourquoi utiliser la fonctionnalité Tableau d'Excel et les tableaux croisés dynamiques ?

Réponse synthétique : La fonctionnalité Tableau facilite l'extension automatique des plages, les filtres, les formules structurées et la mise à jour des graphiques. Les tableaux croisés dynamiques permettent de synthétiser rapidement des données par période, produit, poste, machine ou catégorie.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique Excel. Elle n'est pas obligatoire, mais elle sécurise fortement la maintenance du tableau de bord et limite les erreurs de plage.

Qui est concerné ?	Utilisateur Excel, référent fichier, formateur, responsable de reporting.
--------------------	---

Qui réalise ?	Le concepteur Excel convertit les données en tableau et crée les synthèses ; les utilisateurs actualisent selon procédure.
Quand agir ?	A la construction du fichier ou lors d'une refonte de base de données.
Périodicité	Actualisation à chaque nouvelle extraction ou selon le rythme de reporting.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Onglets sources, tableaux nommés, TCD, documentation d'actualisation, liste des segments et filtres.

Point de vigilance 3SAFE : Un TCD non actualisé peut afficher une situation périmée. La date de dernière actualisation doit être visible.

Question n°13 - Comment choisir le type de graphique adapté ?

Réponse synthétique : Le graphique doit servir le message : courbe pour une évolution dans le temps, barres ou colonnes pour comparer des catégories, secteurs pour une répartition simple, histogramme pour une distribution, nuage de points pour une corrélation. Les formats avancés comme jauges ou anneaux doivent rester sobres et utiles.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de communication visuelle. Le choix du graphique relève de la conception du support ; il peut être encadré par une charte interne.

Qui est concerné ?	Concepteur Excel, manager, formateur, utilisateurs destinataires.
Qui réalise ?	Le concepteur propose ; le pilote valide si le message est compris ; les utilisateurs testent la lisibilité.
Quand agir ?	A chaque nouvel indicateur ou modification de message.
Périodicité	Revue lors des retours utilisateurs, changement de KPI ou difficulté d'interprétation.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Catalogue de graphiques, règles de charte graphique, exemples validés, tableau de bord final.

Point de vigilance 3SAFE : Un camembert n'est pas adapté à une évolution temporelle. Choisir le mauvais graphique transforme une donnée simple en lecture confuse.

Question n°14 - Quelles étapes suivre pour créer un graphique Excel ?

Réponse synthétique : Le processus conseillé est simple : sélectionner la plage de données, insérer le type de graphique adapté, vérifier l'interprétation des axes et séries, ajuster la plage si nécessaire, puis personnaliser l'apparence pour améliorer la lisibilité.

Cadre réglementaire / documentaire : Procédure pédagogique Excel. Elle relève de la formation et des bonnes pratiques d'utilisation du logiciel.

Qui est concerné ?	Apprenants, formateur, concepteur de tableau de bord, responsable de reporting.
Qui réalise ?	L'utilisateur Excel réalise ; le formateur accompagne ; le pilote valide la cohérence du résultat.
Quand agir ?	Lors de la création du graphique ou d'un nouvel onglet de reporting.
Périodicité	A chaque modification de données, de plage, de formule ou de périmètre.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Fichier Excel, onglet source, graphique créé, capture ou version validée.

Point de vigilance 3SAFE : Vérifier les axes avant la mise en forme. Un graphique peut être visuellement correct mais afficher les séries dans le mauvais sens.

Question n°15 - Quels éléments descriptifs faut-il ajouter à un graphique ?

Réponse synthétique : Un graphique doit comporter un titre explicite, une légende lorsque plusieurs séries existent, des axes compréhensibles, des unités et des étiquettes de données lorsque cela apporte une information utile. Le lecteur doit comprendre le quoi, le où, le quand et l'interprétation principale.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de lisibilité et de management visuel. Elle n'est pas imposée par un texte général, mais elle est essentielle pour un support de communication fiable.

Qui est concerné ?	Concepteur, utilisateurs finaux, managers, formateur.
Qui réalise ?	Le concepteur ajoute les éléments ; le pilote valide la compréhension ; l'utilisateur final remonte les ambiguïtés.
Quand agir ?	A la création du graphique, avant diffusion et après modification de période ou d'unité.
Périodicité	Contrôle à chaque publication ou réunion de pilotage.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Graphique final, titre, légende, axes, unités, règles de formatage, date de mise à jour.

Point de vigilance 3SAFE : Les étiquettes de données ne doivent pas tout envahir. Elles servent surtout à faire ressortir les valeurs utiles ou les points clés.

Question n°16 - Comment représenter la production réalisée par rapport à un objectif ?

Réponse synthétique : Le support propose une courbe comparant la production réalisée et l'objectif mensuel. Cette représentation fait apparaître immédiatement les écarts : lorsque la courbe du réalisé passe au-dessus de l'objectif, la cible est dépassée ; lorsqu'elle passe en dessous, une analyse est nécessaire.

Cadre réglementaire / documentaire : Exemple pédagogique de tableau de bord production. L'obligation dépend du besoin de pilotage ou d'une exigence interne.

Qui est concerné ?	Pilote de ligne, responsable production, manager, qualité, contrôleur de gestion.
Qui réalise ?	Le responsable production définit l'objectif ; le concepteur Excel crée le graphique ; l'équipe analyse les écarts.
Quand agir ?	Lors du suivi mensuel, hebdomadaire ou quotidien selon la granularité du pilotage.
Périodicité	Selon le rythme de production et de décision : jour, semaine, mois ou campagne.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé pour piloter un objectif quantifié.
Traçabilité attendue	Table des objectifs, production réalisée, graphique, commentaires d'écart, plan d'action.

Point de vigilance 3SAFE : Comparer au seul objectif ne suffit pas : il faut analyser les causes de l'écart et décider d'une action, sinon le graphique reste descriptif.

3. Réalisation d'un tableau de bord Excel

Cette section organise les indicateurs dans un tableau de bord utilisable en réunion, en atelier ou en reporting.

Question n°17 - Qu'est-ce qu'un tableau de bord Excel ?

Réponse synthétique : Un tableau de bord est une page de synthèse qui regroupe les indicateurs clés, tableaux, graphiques et signaux visuels nécessaires à la décision. Il doit donner une vue d'ensemble rapide de la performance et faciliter la réaction en cas d'anomalie.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de pilotage. Aucun format Excel unique n'est réglementairement imposé par les supports ; les exigences peuvent venir du management, d'un client, d'un référentiel qualité ou d'une procédure interne.

Qui est concerné ?	Managers, pilotes de ligne, responsables production, qualité, maintenance, RH, direction.
Qui réalise ?	Le pilote définit les besoins ; le concepteur Excel construit ; les utilisateurs testent et exploitent.
Quand agir ?	Lorsqu'une activité doit être suivie régulièrement ou lorsqu'un besoin de communication visuelle est identifié.
Périodicité	Actualisation selon le rythme de pilotage : quotidien, hebdomadaire, mensuel ou autre.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Tableau de bord, sources, date de mise à jour, responsables, commentaires et actions.

Point de vigilance 3SAFE : Un tableau de bord doit être un outil de décision, pas une simple décoration de chiffres.

Question n°18 - Comment combiner tableaux, graphiques et cartes KPI ?

Réponse synthétique : Les tableaux donnent des valeurs précises, les graphiques montrent des tendances ou comparaisons, et les cartes KPI mettent en avant les chiffres clés. Un tableau de bord efficace combine ces formes en fonction de l'usage : synthèse en haut, analyses détaillées en dessous.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de communication visuelle. Elle dépend du public et de la fréquence de lecture.

Qui est concerné ?	Concepteur Excel, manager, utilisateurs opérationnels, formateur.
Qui réalise ?	Le concepteur propose la structure ; les utilisateurs valident la lisibilité ; le pilote arbitre les informations affichées.
Quand agir ?	Lors de la conception de la page de synthèse.
Périodicité	Revue lors des retours utilisateurs ou lorsque de nouveaux besoins apparaissent.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Maquette de tableau de bord, liste des KPI, graphiques, tableaux, cartes et commentaires.

Point de vigilance 3SAFE : Les chiffres clés doivent être visibles immédiatement. Les détails doivent rester accessibles sans écraser la synthèse.

Question n°19 - Comment choisir les indicateurs clés d'un tableau de bord ?

Réponse synthétique : Le support recommande d'aller à l'essentiel, souvent 3 à 5 indicateurs clés, et de couvrir les dimensions utiles : productivité, qualité, maintenance, délais, sécurité ou autres priorités de l'activité. Un indicateur qui n'appelle aucune décision doit être questionné.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. Le choix des KPI relève des objectifs internes et des responsabilités de pilotage ; il peut devenir formalisé dans un système de management.

Qui est concerné ?	Direction, manager, responsable production, qualité, maintenance, RH, pilote de ligne.
Qui réalise ?	Le management fixe les priorités ; les pilotes proposent les KPI ; les utilisateurs confirment l'utilité terrain.

Quand agir ?	Au cadrage du tableau de bord, puis lors des revues de pertinence.
Périodicité	Revue périodique selon la stabilité de l'activité ; au minimum lors d'un changement d'objectif.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Liste des KPI retenus, justification, objectifs associés, seuils, responsable, compte rendu de validation.

Point de vigilance 3SAFE : Un KPI sans action associée est souvent un indicateur de curiosité. La question à poser est : que fait-on si la valeur change ?

Question n°20 - Pourquoi définir précisément calculs, sources, unités et seuils ?

Réponse synthétique : Un indicateur fiable exige une définition rigoureuse : formule de calcul, source des données, unité, période, périmètre, seuils d'alerte et cible. Sans cette définition, deux personnes peuvent obtenir deux résultats différents pour le même KPI.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de fiabilisation du pilotage. Elle peut être exigée lors d'un audit interne, client ou système qualité.

Qui est concerné ?	Responsable indicateur, data owner, pilote de processus, utilisateur Excel.
Qui réalise ?	Le responsable indicateur définit ; le data owner confirme la source ; le concepteur Excel applique la formule.
Quand agir ?	Avant diffusion du tableau de bord et avant toute comparaison entre périodes ou sites.
Périodicité	Mise à jour à chaque changement de méthode, source, périmètre ou seuil.
Obligatoire ou recommandé ?	Fortement recommandé ; conditionnellement obligatoire si procédure ou audit.
Traçabilité attendue	Fiche indicateur, formule, source, seuils, version du fichier, historique des modifications.

Point de vigilance 3SAFE : Changer une formule sans versionner le fichier rend les comparaisons historiques fragiles.

Question n°21 - Comment organiser la mise en page du tableau de bord ?

Réponse synthétique : La mise en page doit utiliser des zones logiques, une hiérarchie visuelle, des alignements cohérents, une police lisible, une palette de couleurs sobre, de l'aération, un titre global et une indication de période. L'objectif est de guider naturellement le regard vers l'information prioritaire.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de communication et de management visuel. La charte peut être imposée par l'entreprise si elle existe.

Qui est concerné ?	Concepteur du tableau de bord, manager, formateur, utilisateurs finaux.
Qui réalise ?	Le concepteur réalise la mise en page ; le pilote valide l'ordre de lecture ; les utilisateurs testent en conditions réelles.
Quand agir ?	Lors de la création de la page de synthèse et avant diffusion.
Périodicité	Revue lors de retours utilisateurs, d'un changement d'écran, d'une impression ou d'un ajout d'indicateur.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Maquette, version finale, charte couleur, règle d'impression, date de mise à jour visible.

Point de vigilance 3SAFE : Le vide est utile. Un tableau de bord trop dense fatigue le lecteur et masque les anomalies.

Question n°22 - Comment utiliser les liens hypertexte dans un tableau de bord ?

Réponse synthétique : Les hyperliens peuvent faciliter la navigation entre feuilles, ouvrir des documents externes, accéder à un dossier réseau ou renvoyer vers une ressource web. Ils transforment le tableau de bord en point d'entrée vers les détails sans alourdir la page de synthèse.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique Excel. Les liens doivent respecter les règles internes de sécurité informatique, d'accès aux données et de confidentialité.

Qui est concerné ?	Concepteur Excel, utilisateurs du fichier, service informatique si nécessaire.
Qui réalise ?	Le concepteur crée les liens ; les utilisateurs les testent ; le responsable fichier vérifie leur validité.
Quand agir ?	Lorsqu'un tableau de bord comporte plusieurs vues, sources ou documents de référence.
Périodicité	Vérification à chaque diffusion officielle, migration de fichier, changement d'arborescence ou mise à jour de lien.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; conditionnel selon règles informatiques.
Traçabilité attendue	Liste des liens, chemins de fichiers, boutons de navigation, test de fonctionnement, droits d'accès.

Point de vigilance 3SAFE : Un lien cassé décrédibilise le support. Prévoir une vérification simple avant chaque diffusion importante.

Question n°23 - Comment gérer l'impression, l'affichage et la date de mise à jour ?

Réponse synthétique : Le tableau de bord doit être lisible dans son mode d'usage réel : écran atelier, poste PC, réunion, impression A4 ou affichage mural. La date de dernière mise à jour doit être visible afin que chacun sache si l'information est fraîche.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de communication. Elle peut être exigée par une procédure de reporting ou de réunion d'équipe.

Qui est concerné ?	Manager, concepteur Excel, utilisateurs, formateur.
Qui réalise ?	Le concepteur paramètre l'affichage et l'impression ; le responsable de mise à jour renseigne ou automatise la date.
Quand agir ?	Avant mise en service et avant chaque utilisation en réunion ou affichage.
Périodicité	Contrôle à chaque publication ; revue du format si le support change d'écran ou de format papier.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Paramètres d'impression, zone d'impression, date/heure de mise à jour, version diffusée.

Point de vigilance 3SAFE : Un tableau de bord sans date peut être exact mais inutilisable pour décider.

4. Management visuel et communication

Cette section vise à rendre l'information immédiatement compréhensible et actionnable.

Question n°24 - Comment utiliser la mise en forme conditionnelle ?

Réponse synthétique : La mise en forme conditionnelle attire l'attention sur les valeurs importantes : vert si l'objectif est atteint, orange en vigilance, rouge en alerte, barres de données ou nuances selon le contexte. Elle doit mettre en évidence les exceptions, pas colorer tout le fichier.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique Excel et management visuel. Les seuils doivent être validés par le pilote de processus ; ils peuvent devenir obligatoires s'ils sont intégrés à une consigne.

Qui est concerné ?	Manager, pilote de processus, concepteur Excel, utilisateurs terrain.
Qui réalise ?	Le pilote fixe les seuils ; le concepteur paramètre les règles ; les utilisateurs interprètent les signaux.
Quand agir ?	Après définition des objectifs et avant diffusion du tableau de bord.
Périodicité	Revue à chaque changement d'objectif, seuil ou méthode de calcul.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; conditionnel si consigne interne.
Traçabilité attendue	Règles de mise en forme conditionnelle, seuils, légende couleur, version du tableau de bord.

Point de vigilance 3SAFE : Le rouge doit déclencher une analyse, pas seulement une réaction émotionnelle. Chaque alerte doit avoir une règle d'action.

Question n°25 - Comment utiliser icônes, pictogrammes et signaux visuels ?

Réponse synthétique : Les jeux d'icônes, flèches, feux tricolores ou pictogrammes peuvent rendre la tendance compréhensible sans lire chaque valeur. Ils sont utiles pour signaler une hausse, une baisse, une stabilité, une alerte ou une conformité.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de communication visuelle. Les pictogrammes doivent rester compatibles avec la charte et compréhensibles par tous les utilisateurs.

Qui est concerné ?	Concepteur Excel, manager, formateur, utilisateurs.
Qui réalise ?	Le concepteur met en place ; le pilote valide la signification ; les utilisateurs sont informés de la légende.
Quand agir ?	Lorsqu'une tendance ou un statut doit être lu très rapidement.
Périodicité	Revue lors des retours utilisateurs ou de changement de seuil.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Légende des icônes, règles de seuil, support de formation ou notice d'utilisation.

Point de vigilance 3SAFE : Trop d'icônes crée du bruit visuel. Une icône doit apporter une information immédiate que le chiffre seul ne donne pas.

Question n°26 - Quelles règles de management visuel appliquer ?

Réponse synthétique : Un bon tableau de bord doit être immédiat, accessible, ergonomique, cohérent, épuré et tenu à jour. Il doit faire ressortir les écarts par rapport aux objectifs et permettre à l'équipe de comprendre rapidement ce qui va bien, ce qui dérive et ce qui doit être traité.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de management visuel industriel. Elle relève de l'organisation interne et peut être déclinée dans des standards d'atelier ou de réunion.

Qui est concerné ?	Managers, pilotes de ligne, équipes terrain, formateurs, responsables amélioration continue.
Qui réalise ?	Le manager fixe le standard ; l'équipe utilise et améliore ; le concepteur adapte le fichier.
Quand agir ?	Lors du déploiement d'un tableau de bord ou d'un support d'affichage.

Périodicité	Revue lors des routines de management, chantiers d'amélioration ou changements d'organisation.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Standard de management visuel, tableau de bord, consignes d'utilisation, compte rendu de réunion.

Point de vigilance 3SAFE : Le management visuel doit rendre l'anomalie visible, mais aussi préparer la discussion sur la cause et l'action.

Question n°27 - Quelles erreurs faut-il éviter absolument ?

Réponse synthétique : Les erreurs fréquentes sont : données sources mal organisées, mauvais type de graphique, trop d'indicateurs, absence d'interactivité, couleurs excessives, alignements incohérents, absence de hiérarchie visuelle et absence de date de mise à jour.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de conception. Ces erreurs ne sont pas réglementaires en elles-mêmes, mais peuvent conduire à de mauvaises décisions ou à une perte de confiance dans le reporting.

Qui est concerné ?	Concepteur Excel, responsable du fichier, manager, formateur, utilisateurs finaux.
Qui réalise ?	Le concepteur prévient ; le pilote arbitre ; les utilisateurs signalent les difficultés.
Quand agir ?	Avant diffusion, lors des tests utilisateurs et après retours de réunion.
Périodicité	Contrôle à chaque version majeure ou avant présentation officielle.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Checklist de revue, version corrigée, commentaires utilisateurs, compte rendu de validation.

Point de vigilance 3SAFE : Un tableau de bord beau mais faux est plus dangereux qu'un tableau simple mais fiable.

Question n°28 - Comment analyser les résultats d'un indicateur ?

Réponse synthétique : L'analyse peut porter sur une série courte ou longue, une comparaison de structure, une comparaison de performance, une décomposition, une répartition, une évolution, une position ou une corrélation. Le choix dépend de la question posée par le manager.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique du support. Ces modes d'analyse relèvent de la formation et du pilotage interne.

Qui est concerné ?	Manager, pilote de processus, contrôleur de gestion, qualité, production, utilisateurs Excel.
Qui réalise ?	Le pilote formule la question ; le concepteur prépare la vue ; l'équipe interprète et décide.
Quand agir ?	Après collecte des données et lors des réunions de performance.
Périodicité	Selon le rythme du tableau de bord et la criticité de l'indicateur.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	Graphiques, commentaires d'analyse, hypothèses, actions décidées, suivi d'efficacité.

Point de vigilance 3SAFE : Une corrélation n'est pas forcément une cause. Le tableau de bord aide à poser les bonnes questions, pas à remplacer l'analyse terrain.

Question n°29 - Comment relier le tableau de bord à un plan d'action ?

Réponse synthétique : Le tableau de bord doit déclencher une décision : comprendre l'écart, identifier la cause, définir une action, désigner un responsable, fixer une échéance et vérifier l'efficacité. Sans ce lien, le tableau de bord reste un constat.

Cadre réglementaire / documentaire : Bonne pratique de pilotage. L'obligation dépend du système de management, des objectifs internes ou des exigences client.

Qui est concerné ?	Manager, équipe de production, qualité, maintenance, RH, responsables d'action.
---------------------------	---



Qui réalise ?	Le manager anime ; les responsables d'action réalisent ; le pilote du tableau de bord met à jour le suivi.
Quand agir ?	Lorsqu'un indicateur sort de sa zone attendue ou lorsqu'un objectif n'est pas atteint.
Périodicité	Suivi à chaque réunion de pilotage jusqu'à clôture de l'action.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; conditionnellement obligatoire si procédure interne.
Traçabilité attendue	Plan d'action, responsable, échéance, preuve de réalisation, commentaire d'efficacité.

Point de vigilance 3SAFE : Un indicateur rouge sans responsable d'action perd son effet. Le rouge doit être relié à une décision concrète.

5. Exemples d'indicateurs par processus

Cette section reprend les exemples d'indicateurs proposés dans le support par grandes familles de processus.

Question n°30 - Quels indicateurs suivre pour le processus commercial ?

Réponse synthétique : Le support cite notamment : nombre de clients visités, taux de réussite des offres ou prospects, chiffre d'affaires par mois et par vendeur, taux de nouveaux clients, taux de renouvellement des commandes, satisfaction client et réclamations commerciales.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. Ces indicateurs ne sont pas obligatoires en eux-mêmes ; ils sont à choisir selon la stratégie commerciale et les objectifs client.

Qui est concerné ?	Direction commerciale, responsables commerciaux, service client, qualité, vendeurs.
Qui réalise ?	Le responsable commercial définit ; les vendeurs ou outils CRM alimentent ; le référent tableau de bord consolide.
Quand agir ?	Lors du pilotage commercial et des revues d'activité.
Périodicité	Périodicité à définir : semaine, mois, trimestre, selon cycle de vente.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé si ces dimensions sont prioritaires.
Traçabilité attendue	CRM, fichiers de vente, enquêtes de satisfaction, registre de réclamations, tableau de bord commercial.

Point de vigilance 3SAFE : Ne pas mesurer seulement l'activité commerciale. Le taux de transformation et la satisfaction client donnent une lecture plus utile que le nombre de visites seul.

Question n°31 - Quels indicateurs suivre pour le processus achats ?

Réponse synthétique : Les exemples du support incluent : nombre de commandes par acheteur, appels d'offres mensuels, temps moyen de traitement d'une demande d'achat, nombre de références par fournisseur, ponctualité des livraisons, délai de passation des commandes, commandes non conformes, double sourcing et taux de service fournisseur.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. Le choix dépend des risques fournisseurs, de la criticité des achats, des objectifs coût/qualité/délai et des règles internes.

Qui est concerné ?	Responsable achats, acheteurs, supply chain, qualité fournisseur, production.
Qui réalise ?	Le responsable achats définit ; les acheteurs alimentent ; le référent qualité ou supply chain consolide.
Quand agir ?	Lors des revues fournisseurs et du pilotage des approvisionnements.
Périodicité	Mensuelle ou trimestrielle selon criticité et volume.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	ERP, commandes, demandes d'achat, évaluations fournisseurs, tableau de bord achats.

Point de vigilance 3SAFE : Un indicateur fournisseur doit être lié à une décision : relance, audit, plan de progrès, homologation ou diversification.

Question n°32 - Quels indicateurs suivre pour les ressources humaines et la sécurité ?

Réponse synthétique : Le support cite : candidats reçus, délai de distribution des bulletins, effectif moyen, dossiers individuels en retard, taux de polyvalence, propositions d'amélioration, accidents du travail, taux de fréquence, taux de gravité, absentéisme, participation aux groupes de progrès et jours de formation.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique. Les indicateurs RH et sécurité peuvent recouper des obligations spécifiques selon le sujet ; le tableau de bord doit rester cohérent avec les procédures RH, SST et les documents applicables.

Qui est concerné ?	Direction, RH, managers, CSE le cas échéant, responsables sécurité, formateurs.
--------------------	---

Qui réalise ?	RH et sécurité définissent ; managers alimentent ; réfèrent tableau de bord consolide.
Quand agir ?	Lors des revues RH, sécurité, formation ou management.
Périodicité	Périodicité à définir selon sujet : mensuelle, trimestrielle, annuelle ou à événement.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; conditionnel si exigence légale, interne ou conventionnelle spécifique.
Traçabilité attendue	Données RH, registre ou suivi sécurité selon contexte, plan de formation, tableau de bord RH/SST.

Point de vigilance 3SAFE : Les indicateurs sécurité ne doivent pas seulement compter les accidents passés. Ajouter des indicateurs de prévention et de participation améliore le pilotage.

Question n°33 - Quels indicateurs suivre pour l'industrialisation et la production ?

Réponse synthétique : Pour l'industrialisation, le support cite le pourcentage d'actions réalisées dans les plans AMDEC et le taux d'acceptation des dossiers PPAP. Pour la production : conformité, rendement, pièces retouchées, non-conformités aux procédures, produits non conformes, retards, valeur ajoutée, heures productives, temps de formation, production prévue/réalisée, arrêts machine, capacité, coût de non-qualité, TRS, stocks et chantiers de progrès.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique industriel. Les indicateurs doivent être adaptés aux procédés, aux objectifs qualité/coût/délai et aux standards internes ou client.

Qui est concerné ?	Responsables méthodes, industrialisation, production, qualité, maintenance, pilotes de ligne.
Qui réalise ?	Chaque pilote de processus définit ses indicateurs ; les équipes de production alimentent ; le réfèrent tableau de bord consolide.
Quand agir ?	Au lancement industriel, en production série, lors de revues de performance ou de chantiers de progrès.
Périodicité	Quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon la criticité de la production.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; conditionnel si exigence client ou système qualité.
Traçabilité attendue	AMDEC, PPAP, données de production, relevés machine, suivi des non-conformités, tableau de bord atelier.

Point de vigilance 3SAFE : Le TRS ou le rendement ne suffit pas. Croiser production, qualité, arrêts, formation et retouches évite une vision trop partielle.

Question n°34 - Quels indicateurs suivre pour le processus qualité et contrôle ?

Réponse synthétique : Le support cite : réclamations clients et fournisseurs, respect du planning d'audits, résultats d'audits process, coûts de réclamations, taux de refacturation, PPM, délai de réponse aux réclamations, contrôles repris, fiches mal remplies, produits retouchés, rebutés, déclassés, en dérogation et coût des produits non conformes.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique qualité. Les indicateurs doivent être cohérents avec les procédures qualité, exigences clients, plans de surveillance et méthodes de traitement des non-conformités.

Qui est concerné ?	Responsable qualité, contrôle, production, fournisseurs, service client.
Qui réalise ?	Le responsable qualité définit ; les contrôleurs et pilotes de processus alimentent ; le tableau de bord consolide.
Quand agir ?	Lors des revues qualité, audits, réunions de traitement des réclamations et revues de performance.
Périodicité	Mensuelle, trimestrielle ou selon exigence client/interne.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé ; conditionnel si exigence client ou référentiel qualité.
Traçabilité attendue	Registre de réclamations, rapports d'audit, fiches de contrôle, non-conformités, dérogations, coûts qualité.

Point de vigilance 3SAFE : Un indicateur qualité doit distinguer le nombre d'événements, leur gravité, leur coût et leur délai de traitement.

Question n°35 - Quels indicateurs suivre pour la gestion des stocks ?

Réponse synthétique : Le support propose : valeur du stock, délai de fourniture aux utilisateurs, temps de remplissage d'un rayon, ruptures mensuelles, nombre de références gérées, articles perdus par manutention, quantité économique de réapprovisionnement, articles obsolètes, familles d'articles en stock et non-respect du délai convenu.

Cadre réglementaire / documentaire : Cadre méthodologique supply chain. Les indicateurs sont à adapter à la criticité des articles, au coût d'immobilisation, au risque de rupture et aux besoins internes.

Qui est concerné ?	Responsable magasin, supply chain, production, achats, maintenance.
Qui réalise ?	Le responsable stock définit ; les magasiniers et systèmes ERP alimentent ; le référent tableau de bord consolide.
Quand agir ?	Lors des revues de stock, inventaires, analyses de rupture ou plans de réduction d'obsolescence.
Périodicité	Mensuelle ou selon fréquence d'inventaire et criticité.
Obligatoire ou recommandé ?	Recommandé.
Traçabilité attendue	ERP, inventaires, mouvements de stock, suivi ruptures, indicateurs obsolescence, tableau de bord stock.

Point de vigilance 3SAFE : La valeur de stock seule ne dit pas si le stock est utile. Croiser valeur, disponibilité, obsolescence et ruptures donne une vision exploitable.

6. Synthèse opérationnelle finale - checklist 3SAFE

Cette checklist permet de passer du support de formation à un tableau de bord exploitable et maintenu dans la durée.

Famille	Actions à vérifier
Actions immédiates	Identifier l'objectif de pilotage ; sélectionner les KPI utiles ; supprimer les indicateurs redondants ; nommer un responsable par indicateur ; construire une fiche indicateur.
Documents à posséder	Base de données structurée ; dictionnaire des indicateurs ; règles de calcul ; sources ; seuils ; tableau de bord publié ; historique des versions.
Contrôles à planifier	Contrôle des doublons ; cohérence des dates et unités ; vérification des formules ; actualisation des TCD ; test des hyperliens ; contrôle du rendu écran/impression.
Acteurs à associer	Pilote de processus ; utilisateurs terrain ; responsable données ; qualité ; production ; maintenance ; RH ; direction ; formateur Excel si besoin.
Erreurs à éviter	Trop d'indicateurs ; graphique inadapté ; données mal nettoyées ; seuils non définis ; absence de responsable ; couleurs excessives ; date de mise à jour absente.
Points à intégrer au pilotage	Objectif ; cible ; seuils d'alerte ; commentaire d'écart ; responsable d'action ; échéance ; suivi d'efficacité.
Si l'indicateur touche à la SST	Vérifier la cohérence avec l'évaluation des risques, les consignes applicables, les plans d'action et les documents internes pertinents.
Éléments à présenter en audit ou revue	Pourquoi l'indicateur existe ; comment il est calculé ; quelle source est utilisée ; qui le met à jour ; quelle décision il permet ; quelles actions ont été prises.

Point de vigilance 3SAFE : Le meilleur tableau de bord est celui que les équipes comprennent, mettent à jour et utilisent pour agir. La qualité visuelle ne remplace jamais la qualité des données.

Sources pédagogiques fournies

- Support PowerPoint : Formation "Les indicateurs".
- Support Word : Tableaux de bord et indicateurs avec Excel - Support de formation complet.
- Consignes 3SAFE : modèle de FAQ professionnelle, structure obligatoire et style documentaire.
- Modèle PDF 3SAFE : FAQ assainissement de l'air, ventilation, VLEP et hygiène en entreprise.