

[ACCUEIL \(/\)](#)[IDÉES - DÉBATS \(HTTPS://WWW.LESECHOS.FR/IDEES-DEBATS/INDEX.PHP\)](https://www.lesechos.fr/idees-debats/index.php)[LE CERCLE](#)

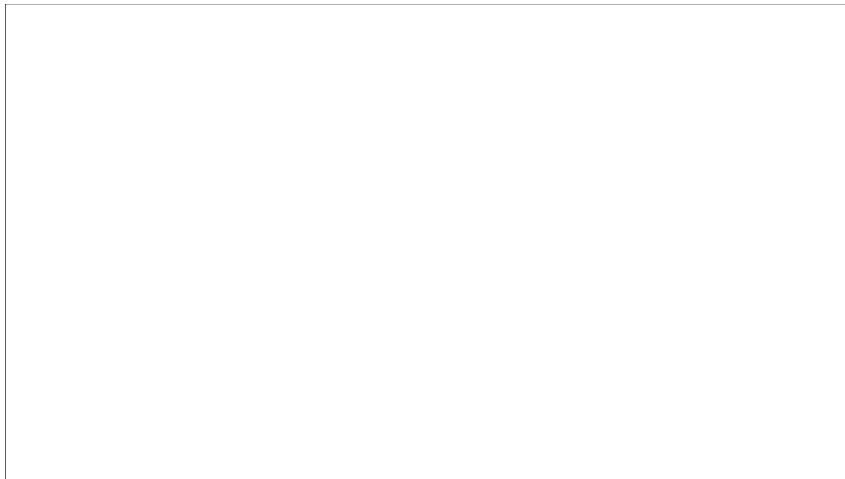
Il y a trop d'Excel dans les entreprises

[MICHEL BALDELLON \(HTTPS://WWW.LESECHOS.FR/IDEES-DEBATS/CERCLE/AUTEURS/INDEX.PHP?ID=60641\)](https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/auteurs/index.php?id=60641) / Président Check'nDo Education | Le 25/01 à 16:44

Couteau suisse du gestionnaire, Excel est partout dans les entreprises. La contrepartie de sa souplesse est qu'il permet de manquer de structuration et d'auditabilité. Changer Excel par un nouvel outil ne résoudra pas les lacunes qu'il autorisait. Seule une formation aux meilleures pratiques de pilotage de la performance et aux outils produira des analyses pertinentes, fiables et rapides.

Excel est un outil puissant et indispensable, que tout le monde utilise. C'est compréhensible : c'est un véritable couteau suisse. Il apporte souplesse, vitesse, autonomie, de très nombreuses fonctions. Il s'est d'autant plus répandu que les délais « business » se sont très fortement réduits, et que les départements « informatiques » sont parfois surchargés. Ces derniers demandent d'ailleurs – et c'est légitime – un cahier des charges, qui est un exercice auquel bien des utilisateurs rechignent. Ils préfèrent donc développer leurs solutions eux-mêmes.

PUBLICITÉ



inRead invented by Teads

La contrepartie de l'exceptionnelle souplesse d'Excel est qu'il permet de manquer de structuration, de rigueur et d'auditabilité. Excel permet de mélanger les données, les traitements (formules de calcul) et les restitutions mises en forme. Et beaucoup l'utilisent ainsi. Même s'il est possible de nommer des champs, et d'écrire des formules en clair, ceci est bien peu utilisé.

En pratique, nous voyons essentiellement des feuilles de calculs seulement utilisables par leur créateur, inauditables, mal construites... et fausses. Je citerai simplement dans nos dernières expériences, un **compte de résultat** (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_compte-de-resultat.html#xtor=SEC-3168) d'une PME dans lequel il manquait 2 millions d'euros, et un tableau de bord d'une Direction d'un grand groupe international dans lequel nombre d'indicateurs étaient faux. Les formules avaient probablement été justes initialement, mais les

copier-coller successifs, les changements de responsables avaient conduit à des restitutions totalement erronées. Plus étonnant, même chez les gros utilisateurs comme les contrôleurs de gestion, on voit régulièrement des pratiques très défailtantes.

Autre limite d'Excel, à l'heure où les volumes de données issus des ERP explosent, Excel ne passe pas la rampe pour l'utilisation d'un nombre important de lignes. Certes les experts signaleront qu'Excel n'est pas fait pour cela et qu'il existe d'autres solutions, y compris chez l'éditeur du logiciel. Ils ont totalement raison, mais il n'empêche que, faute d'autres moyens autonomes, bien des utilisateurs se rabattent sur le seul outil qu'ils ont à leur disposition.

Ce qui a changé en matière décisionnelle, c'est qu'il existe depuis quelques années des solutions bien plus conviviales et rapides pour analyser les bases de données issues des ERP. Mieux, le ticket d'entrée en termes de formation est bien plus bas qu'avec Excel ou les outils traditionnels décisionnels.

Toutefois, pas plus que le Steinway ne fait le pianiste, l'outil d'analyse de données ne fait l'analyste. Nous voyons des personnes, après l'effet « waouh » procuré par ces nouveaux outils décisionnels graphiques, les acheter, mais soit continuer à appliquer une partie des mauvaises pratiques héritées du passé, soit les abandonner, déçues.

Pour sortir par le haut de ces défis, nous recommandons plutôt un véritable programme d'appropriation aux démarches décisionnelles « métier + outils » en 4 étapes :

1. Comprendre le concept de performance telle que la définissent les contrôleurs de gestion : efficacité/efficience pour bâtir des tableaux de bord. Et connaître ses divers niveaux de maturité : depuis la simple production de statistiques (des chiffres), aux indicateurs de performance (un chiffre relié à un objectif à atteindre), jusqu'à la notion de plan d'action d'amélioration continue qui en découle.
2. Savoir rédiger une analyse construite : il ne s'agit pas de publier de multiples rapports, mais de faire une démonstration pertinente en mettant en oeuvre les contributeurs majeurs par lesquels commencer (citons simplement Pareto et les matrices 2 x 2 pour s'aider.)
3. Maîtriser l'analyse et la modélisation des données et des traitements : la notion de structuration des données en « table », la connaissance des jointures, la culture de la vérification... a minima
4. Découvrir et s'appropriier les nouveaux outils conviviaux de préparation des données (pour passer des fichiers bruts à une base exploitable), et d'analyse à la volée (outils décisionnels agiles).

C'est par la compréhension de ce processus de pilotage de la performance que l'on résoudra l'utilisation d'Excel pour tout et n'importe quoi, et que l'on apprendra à utiliser le juste outil pour le juste usage.

[@ChecknDo2 \(https://twitter.com/ChecknDo2\)](https://twitter.com/ChecknDo2)

Suivre

Vous aussi, **partagez vos idées** avec les lecteurs des Echos